



Stephanie Russo Fabris

**MARKETING DIGITAL: O CONTRIBUTO DO SOCIAL MEDIA  
MARKETING NA INDÚSTRIA CULTURAL E CRIATIVA**

Orientadora: Dra. Joana do Carmo Dias

STEPHANIE RUSSO FABRIS

*MARKETING* DIGITAL: O  
CONTRIBUTO DO *SOCIAL MEDIA*  
*MARKETING* NA INDÚSTRIA  
CULTURAL E CRIATIVA

**DOCUMENTO  
FINAL**



**STEPHANIE RUSSO FABRIS**

**MARKETING DIGITAL: O  
CONTRIBUTO DO SOCIAL MEDIA  
MARKETING NA INDÚSTRIA  
CULTURAL E CRIATIVA**

Dissertação apresentada ao Mestrado de *Design* Management, como requisito para obtenção do grau de Mestre em *Design* Management realizada sob orientação científica da Prof. Dra. Joana Carmo Dias, Prof. do IADE - Universidade Europeia

Dedico este trabalho aos meus pais.

## **agradecimentos**

Começo por agradecer aos meus pais que foram de grande incentivo, sempre fizeram de tudo para que eu tivesse uma educação de qualidade. A Prof. Joana Dias, pela orientação do trabalho nesse último ano. Agradeço o apoio de todos os amigos que me deram forças para não desistir mesmo longe de casa, e em meio a uma pandemia.

Aos entrevistados por concederem o seu tempo e por se interessarem por participar.

Sem vocês esta pesquisa não seria possível.



**Palavras – chave:**  
Estratégias, *Design Thinking*

*Marketing* Digital, Indústria Cultural e Criativa,

**Resumo:**

Este projeto tem como objetivo avaliar a indústria cultural criativa, utilizando-se do *Design* e *Social Media Marketing* para dar um contributo quer a nível académico quer a nível empresarial. É relevante a nível académico por apresentar inovação ao relacionar as áreas de *Marketing* digital, o *Design* e a indústria criativa em simultâneo. A nível empresarial permite às Indústrias culturais e criativas a perceberem que é necessário o investimento no *Marketing* para o seu desenvolvimento. Foram utilizados como metodologia o *Design* management e o *Design Thinking*, a partir de entrevistas qualitativas. Os resultados da investigação sugerem a necessidade por parte das atividades da indústria criativa de arriscarem e confiarem na estratégia de *Marketing* digital para satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes, e em conjunto elaborarem *Designs* estratégicos que incentivem o cliente a ser “seguidor” habitual das suas redes e a manter uma comunicação regular e bidirecional.



**Key-words:** Digital *Marketing*, Cultural and Creative Industries, Strategies, *Design Thinking*

**Abstract:**

This project aims to evaluate the creative cultural industry, using *Design* and *Social Media Marketing* to make a contribution both at the academic and business levels. It is relevant at the academic level for presenting innovation by relating the areas of digital *Marketing*, *Design* and the creative industry simultaneously. At the business level, it allows cultural and creative industries to realize that investment in *Marketing* is necessary for their development. *Design* management and *Design Thinking* were used as a methodology, based on qualitative interviews. The research results suggest the need on the part of the creative industry activities to take a risk and rely on the digital *Marketing* strategy to satisfy, retain and retain their customers, and together develop strategic *Designs* that encourage the customer to be a habitual “follower” of their networks and maintain regular and bidirectional communication.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Processo do Design Thinking. Autor: Gisela Sender - Business Drops.          | 17 |
| Figura 2- Modelo Design Thinking IDEO. Fonte: Adaptado de IDEO (2012)                   | 18 |
| Figura 3 - Processo do Design Thinking. Fonte: Elaborado pela autora                    | 38 |
| Figura 4 - Mind mapping. Fonte: Reprodução site techtudo por Rodrigo Fernandes          | 39 |
| Figura 5 - Mapa de conceitos. Fonte: Elaborado pela autora                              | 40 |
| Figura 6 - Processo de empatia das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora      | 57 |
| Figura 7 - Processo de definição das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora    | 58 |
| Figura 8 - Processo de ideação das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora      | 60 |
| Figura 9 - Processo de prototipação das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora | 61 |
| Figura 10 - Motivação das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora        | 62 |
| Figura 11 - Dificuldades das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora     | 63 |
| Figura 12 - Inovações das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora        | 64 |
| Figura 13 - Estratégias de Marketing Digital para ICCs. Fonte: Elaborado pela autora    | 65 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1- Formulário de perguntas para gestores de Marketing de ICCs.                        | 35 |
| Quadro 2 - Sintetização do <i>Design Thinking</i> na Pesquisa. Fonte: Elaborado pela autora. | 37 |
| Quadro 3 – Empatia com Análise da Situação Atual das ICCs                                    | 49 |
| Quadro 4 – Definição com os objetivos definidos pelas ICCs.                                  | 51 |
| Quadro 5 – Ideação com as ações e estratégias definidas pelas ICCs                           | 53 |
| Quadro 6 -Prototipação do controle das ICCs  | 55 |
| Quadro 7 - Estratégias de Curto Prazo para ICCs. Fonte: Elaborado pela autora                | 65 |
| Quadro 8 - Calendário de Curto Prazo para ICCs Fonte: Elaborado pela autora                  | 67 |

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1 Introdução  | 10 |
| 1.1 Formulação do Problema e dos Objetivos  | 12 |
| 1.2 Estrutura da Dissertação  | 13 |
| 2 Referencial Teórico   | 14 |
| 2.1 <i>Design Management</i>  | 14 |
| 2.2 <i>Design Thinking</i>  | 15 |
| 2.3 Indústria Cultural e Criativa   | 18 |
| 2.4 <i>Marketing Digital</i>  | 21 |
| 2.4.1 Canais do Marketing Digital   | 23 |
| 2.5 <i>Social Media Marketing</i>   | 25 |
| 2.6 Comportamento do Consumidor nas Indústrias Culturais e Criativas                    | 29 |
| 3 Metodologia   | 31 |
| 3.1 Modelo de Pesquisa e Coleta de Dados  | 31 |
| 3.1.1 Entrevistas   | 32 |
| 3.1.2 Critérios de seleção da entrevista  | 32 |
| 3.1.3 Guia de condução da Pesquisa  | 33 |
| 3.1.4 Perguntas abertas   | 33 |
| 3.2 <i>Design Thinking</i>  | 36 |
| 3.2.1 Processo do Design Thinking   | 36 |
| 3.2. <i>Mind Mapping</i>  | 37 |
| 3.2.3 Content Mapping   | 38 |
| 4 Análise e Resultados  | 41 |
| 4.1 Análise das entrevistas   | 41 |
| 4.2 Gestores de <i>Marketing</i>  | 46 |
| 4.3 Análise do conteúdo   | 55 |
| 4.4 Resultado - Estratégia de Curto Prazo   | 64 |
| Referências   | 71 |
| Anexo 1 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro Aberto e Elétrico               | 79 |
| Anexo 2 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro Rua das Gaivotas e Teatro Praga | 85 |
| Anexo 3 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro do Bairro Alto                  | 90 |

## 1 Introdução

A tendência do *Social Media Marketing* (SMM) tem se intensificado como um referencial competitivo importante nos negócios de vários segmentos, inclusive nas Indústrias culturais e criativas, fazendo com que os mesmos se sobressaiam, obtendo mais alcance e aprofundamento do relacionamento com os consumidores. Em termos gerais, as redes sociais possibilitam que pessoas de lugares diferentes e de diversas formações se reúnam em torno de interesses semelhantes.

De acordo com Febrianty et al (2019) o SMM é uma das mais importantes plataformas de *Marketing* digital, as quais criam e trocam ideias, informações e imagens relacionadas com os produtos e serviços de uma empresa. O SMM pode favorecer ações de *Marketing* tradicionais de várias empresas e organizações, permitindo que seus usuários usem uma série de ferramentas com base em canais de comunicação (Wawrowski e Otola, 2020).

Seguindo nesse contexto, os estudos de Dias (2017), Hollebeek (2011) e Chan et al (2014), mostram que as empresas que usam redes sociais, buscam usufruir das mesmas, para o fortalecimento de interações que resultem em ganhos financeiros e divulgação da marca. Apesar do grande número de organizações que utilizam as redes sociais, a maioria delas ainda não atinge completamente todos os benefícios prometidos, não compreendem os riscos ou não conseguiram implementar as redes sociais como a visibilidade da empresa, o que exige uma transformação na cultura e nos hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado. Essas transformações farão com que as empresas aumentem suas vantagens competitivas, pois aquelas que saem na frente na adoção de novos hábitos, acabam inovando e desfrutando dos grandes benefícios dessas ferramentas; consequentemente, melhoram a sua imagem, sua reputação e a satisfação dos consumidores.

As empresas que inovam é porque querem alcançar cada vez mais consumidores, e os consumidores estão sempre em busca de interação com as empresas. Assim, as redes sociais se configuram como um ambiente propício para essa interação, uma vez que milhões de internautas e possíveis consumidores encontram-se conectados em uma mesma rede que possibilita uma comunicação direta e quase instantânea (Carvalho; Murback, 2014). Assim, é apropriado entender, de que modo outras organizações podem empregar estratégias de *Social Media Marketing* (SMM) para estabelecer um maior envolvimento dos clientes, particularmente na busca pela criação de vínculos duradouros.

Os estudos de Wawrowski e Otola (2020) realizados na Polônia, mostram que as redes sociais representam oportunidades para o desenvolvimento do ramo criativo. Fazendo uso das postagens, as empresas caracterizadas pelo foco criativo podem mostrar suas habilidades,

propostas, ideias e suposições para um público notavelmente grande. Tal abordagem permite, não só ganhar popularidade, como se tornar mais reconhecido, mas também estabelecer contato com outras empresas, incluindo aquelas criativas. O setor criativo utiliza diferentes sites sociais para fins de *Marketing*, tornando-os a força motriz do mercado (Mantymaki, Riemer 2016).

Entretanto, a investigação realizada por Deuze (2007) também é relevante para a área de estudo, pois foca na ação dos consumidores numa era de tecnologias digitais, assim como, na influência das tecnologias nas indústrias culturais e criativas. Estudos feitos desde então, focaram-se nas ameaças, consequências e impacto das tecnologias perante uma indústria cultural criativa, que evolui cada vez mais paralela à tecnologia.

Percebeu-se nos estudos citados uma lacuna sobre a relação do SMM (*Social Media Marketing*) com as indústrias culturais criativas (Teatro, Cinema, etc) e o aumento do número de consumidores. Não existe um estudo sobre o *Social Media Marketing* voltado para a Indústria Cultural e Criativa onde é abordado o alcance e assim aumento dos consumidores. Este tema foi escolhido pela relevância para as indústrias culturais criativas, que detêm pouco ou nenhum conhecimento sobre SMM e, perdem oportunidades num mercado de alta competitividade, ou seja, mensuram pouco resultado, pois utilizam apenas uma percentagem mínima de suas ferramentas; assim, perdem visibilidade e consequentemente envolvimento dos clientes.

No âmbito de *Design Management*, essa pesquisa pretende colocar em perspectiva o trabalho do gestor de *Marketing* e seus processos criativos, atuando como articulador/facilitador, orientador e líder desses processos, implementando ferramentas de colaboração na gestão para facilitar usando da gestão, *Design Thinking*, essa pesquisa pretende colocar em perspectiva o processo de gerir as redes sociais, a fim de que a mesma traga os benefícios esperados para o aumento de reconhecimento da marca em questão.

Assim, pretende-se estudar o contributo à comunidade académica de *Design* e *Marketing*, mas também aos envolvidos com as Indústrias Culturais Criativas, que mostram a existência de processos não tradicionais e participativos que podem impulsionar as redes sociais e beneficiar a economia criativa. Sabendo que a internet é o principal ponto de contato para buscar informações e participar de uma iniciativa de consumo, vemos o *Design* dos SMM como um fator comunicador e interfacial entre usuários e empresas. É através dessa ferramenta interativa que a relação de confiança se fortalecerá (ou não), entre quem está de um lado, ou do outro lado da tela, vendendo um produto ou oferecendo um serviço.

## 1.1 Formulação do Problema e dos Objetivos

As Indústrias Culturais e Criativas deveriam ter maior proveito das mídias sociais de maneira a abranger o máximo de clientes possível, assim disseminando atividades e ações desenvolvidas que ocorrem nos respectivos locais. Essas escolhas da maneira do uso da SMM não deveriam estar presentes apenas entre as grandes empresas e multinacionais (que normalmente já adotam uma presença *online* adequada), mas também deveriam estar presentes entre as empresas micro, pequenas e médias. A tendência é o utilizador buscar primeiramente o que pretende comprar em alguma rede social, por exemplo, reunir informações sobre o produto e/ou serviço, e então tomar a decisão de compra (Guimarães, Athos. 2018). Por este motivo, é importante a indústria cultural criativa perceber como dialogar e persuadir os consumidores na *web*, a fim de identificar em qual rede social os consumidores estão, se é no *Facebook*, *Instagram* ou *Youtube*, por exemplo. E, como envolvê-los e fidelizá-los. É importante também entender qual o papel do *Design* na hora da fidelização. Podemos gerar inclusão dos consumidores com as redes sociais para as Indústrias Culturais e Criativas? Os empreendedores dessa economia estão extraíndo das redes sociais todos os benefícios possíveis?

Todos esses questionamentos direcionam-se à questão principal que se pretende elucidar com este estudo: **“A utilização das redes sociais pode ser uma mais valia para os negócios da indústria cultural e criativa? De que forma a utilização das redes sociais pode alavancar os negócios da indústria cultural e criativa? A indústria cultural e criativa está em dificuldades em alavancar os negócios utilizando as redes sociais?”**

Ainda existe muito o que explorar nestes canais, principalmente para as empresas do ramo criativo. A habitual falta de lastro financeiro desta classe empresarial pode implicar numa utilização amadora das mídias sociais e do *Design*. Embora a autonomia corporativa em explorar esses canais digitais seja considerável, a reputação da empresa fragiliza-se pois fica à mercê dos empresários ou gestores com pouca ou nenhuma formação adequada.

O *Design*, a estratégia de *Marketing*, e o conteúdo de valor se não comunicar de forma eficaz, então não convencerá novos participantes a aderir ao consumo. Nesse contexto, o objetivo geral da dissertação foi analisar o contributo das mídias sociais na Indústria Cultural e Criativa. Como objetivos específicos utilizou-se:

- Verificar como as mídias digitais utilizadas dão visibilidade às indústrias culturais e criativas;
- Descrever como o posicionamento das indústrias culturais e criativas nas mídias sociais agregam valor na decisão de compra do consumidor do ramo criativo;

- Identificar as estratégias de *Marketing* utilizadas pelas indústrias culturais e criativas;
- Elaborar um roteiro de ações de estratégias a serem utilizadas nas mídias sociais para melhoria da indústria cultural e criativa.

O empreendedor criativo e inovador se esforça para introduzir coisas novas e valiosas, para que os produtos e serviços fornecidos sejam resultados da criatividade e inovação que têm valores comerciais (VIINIKAINEN, Dea. 2013). Por isso as ICCs devem usar mais da criatividade e de novas estratégias para que obtenham sucesso em suas campanhas e abranger novos clientes.

## **1.2 Estrutura da Dissertação**

Esta investigação está dividida em seis capítulos, no primeiro capítulo apresenta-se a introdução e objetivos. No segundo capítulo constam os conceitos do *Design Thinking*, *Design Management*, *Marketing Digital* e da Indústria Cultural e Criativa. Ainda no segundo capítulo aborda-se as Estratégias nas Redes Sociais, onde citamos os estudos mais relevantes sobre a temática que a investigação se propõe a discorrer.

A parte subsequente, capítulo três, é tão fundamental quanto ao enquadramento teórico: trata-se da metodologia, onde aborda-se como será aplicado a abordagem descritiva, as técnicas do *Design Thinking*, tais como definição de persona, brainstorming e customer journey. Mais à frente, no segundo e terceiro quadro, referenciamos os resultados encontrados através das entrevistas aplicadas. A investigação é finalizada pela discussão que relaciona os resultados descritos com os enquadramentos dos autores elencados para conceituar o tema, na parte inicial do estudo.



## 2 Referencial Teórico

Antes de analisar sobre os conceitos relevantes para o desenvolvimento deste estudo, é importante explicar o encadeamento teórico entre eles com vista a uma melhor compreensão do contexto e a relação causal com a investigação apresentada.

A revisão da literatura começará pelo *Design Thinking*, *Design Management*, histórico da Indústria Cultural e Criativa, *Marketing Digital*, em seguida o enquadramento teórico discorrerá sobre o SMM e suas aplicações às empresas do segmento. Dando continuidade com o Comportamento do Consumidor nas ICCs.

### 2.1 *Design Management*

O *Design* não é mais usado apenas para fabricação, mas também para toda a vida, tornando-se uma força motriz em todo o processo de fabricação e todo o ciclo de vida (Elsy 2015). Na verdade, como os discursos acadêmicos vitrine, o *Design* se tornou uma ferramenta importante relacionado ao desenvolvimento de negócios, inovação e empreendedorismo (Turne, 2013).

De acordo com Gerlitz (2016a), dependendo da linha conceitual comum das abordagens, o *Design Management* pode resultar na perspectiva de um conceito que ainda está sendo altamente discutível, dependendo da estrutura acadêmica ou de pesquisa, dentro da área do *Design*.

Em 1998, o *Design Management Journal* contou mais de 18 visões diferentes sobre a definição de gerenciamento de *Design*. Nos últimos 50 anos, novas áreas de aplicação entraram nos discursos científicos e orientados para a prática, e novas definições foram formuladas. Levando em consideração o tipo de pesquisa, objetivos, a definição mais adequada do *Design Management* a ser aplicada, será aquela que liga as peculiaridades do processo de *Design*, pois o *Design* é um ato e um resultado com impacto positivo na competitividade empresarial, inovação e crescimento inteligente, ou seja, uma abordagem interdisciplinar baseada em processos (Hack et al. 2012; Whyte et al. 2015).

Hoje é amplamente reconhecido que o *Design Management* ganha uma importância crescente, fornecendo às empresas valor de transformação, onde o *Design* é particularmente empregado para não gerenciar projetos, mas sim utilizado como um recurso estratégico e capacidade organizacional, atividade, processo ou fenômeno apresentando o criativo dentro da indústria Gerlitz (2016a). O foco está em como o processo do *Design Management* pode ser organizado e gerenciado para inovações de produtos e serviços em empresas e níveis de

comunidade (usuários), criando assim um valor (WHYTE ET AL. 2015) e organizações capacitadoras para se diferenciar e se posicionar no mercado.

O estudo de Eneberg e Holm (2015) relaciona o *Design Management* ao conceito de *Design Thinking*, apresentando três categorias, a saber, colaborativo, integrativo e experimental. De acordo com esses autores, essas categorias se relacionam com o *Design Thinking* por causa de seus processos e conjuntos de atividades. Esses pesquisadores consideram como um sistema multidisciplinar que compreende uma diversidade de interpretações, algumas das quais incluem inovação, estratégia e desenvolvimento de novos produtos.

O termo *Design Thinking* tornou-se popular através do trabalho de Brown (2008), que o caracteriza pela sensibilidade ou vontade dos profissionais de *Design* em combinar as necessidades de pessoas com viabilidade técnica para desenvolver algo. Alguns autores, tais como Brown (2008), Carlgren et al. (2016) e Gerlitz (2016b) destacaram que o *Design Thinking* é um processo capaz de gerar valor para o consumidor por meio da sensibilidade dos profissionais de *Design* à tangibilidade dos produtos e ao foco em como identificar necessidades latentes. Aspectos como cognição, métodos e habilidades de aprendizagem incluem discussões, estímulos de inovação e criatividade como parte do processo de conhecimento. Nesse sentido, as organizações podem ser capazes de desenvolver diferentes técnicas e soluções inovadoras que serão transformadas em produtos de consumo (Roberts e Palmer, 2012; Carlgren, 2013; Lancione e Clegg, 2015; Mintrom e Luetjens, 2016).

## **2.2 *Design Thinking***

Precisamos é uma abordagem para que a inovação se efetive de forma eficaz e acessível, que pode ser integrado a todos os aspectos dos negócios e da sociedade, e que indivíduos e equipes podem usar para gerar ideias inovadoras que são implementadas e que, portanto, têm um impacto. A inovação tornou-se nada menos do que uma estratégia de sobrevivência. Como pessoas criativas, eles estão familiarizados com o sistema de *Design Thinking* e Gestão de *Design* como sempre fazem em seu ambiente de trabalho, o que não é muito familiar para outras pessoas. A metodologia do *Design Thinking* nos explica que a cada problema temos que primeiro observar e ter empatia, segundo definir o foco do nosso problema, idear alternativas, prototipar e construir uma solução, como mostra a figura 1, testar e aprender e por fim executar com excelência.



Figura 1 - Processo do *Design Thinking*. Autor: Gisela Sender - *Business Drops*.

A origem do *Design Thinking* leva-nos aos anos 70, onde se deu origem a vários projetos que tinham como foco a pesquisa na área da cognição em *Design*. Contudo é só nos anos 90, que se verifica uma investigação mais decisiva nessa área. Nessa altura, descobre-se que o *Design*, ao contrário do previsto, tinha falhado na melhoria de planeamento e na preparação de projetos de *Design* através de métodos racionais. Surgiram então, várias pesquisas sobre o *Design Thinking* a qual se salienta a da IDEO, uma agência de *Design*, na qual Tim Brown, o seu atual CEO, considera que o *Design* pode oferecer novos modelos de processos que possam melhorar o processo criativo realizado por toda uma equipa (Tschimmel, 2014).

De acordo com Yudiarti e Lantu (2015), o processo de *Design* é melhor descrito metaforicamente como um sistema de espaços em vez de uma série predefinida de passos ordenados. Os espaços demarcam diferentes tipos de atividades relacionadas que, juntas, formam o processo de inovação. O *Design Thinking* pode parecer caótico para aqueles que o experimentam pela primeira vez. Mas ao longo do uso, os participantes do projeto passam a ver, que o processo faz sentido e alcança resultados, até mesmo embora seja a arquitetura diferente dos processos lineares baseados em marcos típicos de outros tipos de negócios atividades (Brown, 2009).

De acordo com Melo e Abelheira (2015) é necessário definir exatamente o problema através de uma análise profunda, embasada em uma observação estruturada para enquadrar a situação. Assim se torna necessário acompanhamento de rotina ou execução de alguma atividade sem interferência ou interação. Além disso, a realização de entrevistas com os utilizadores é uma forte estratégia para captar mais detalhes, sentimentos, frustrações e expectativas destas pessoas.

O potencial do *Design Thinking* de identificar problemas e tratá-los de maneira eficaz permite, com a empatia e completamente com foco no ser humano, trazer soluções bastantes interessantes para as empresas em questão. Para tal será utilizada uma definição providenciada por Brown (2009), Presidente Executivo da IDEO, empresa de *Design* que mais cedo liderou a prática do próprio *Design Thinking*:

*“O Design Thinking é uma abordagem à inovação centrada no ser humano, que utiliza as ferramentas do Designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio” (Brown, 2009).*

É ainda importante ressaltar a referência feita também pela IDEO quanto à utilização do *Design Thinking* para a resolução de problemas (figura 2), tanto grandes como pequenos (Brown, 2009). Esta perspectiva de solução de problemas será também muito relevante para o presente documento.

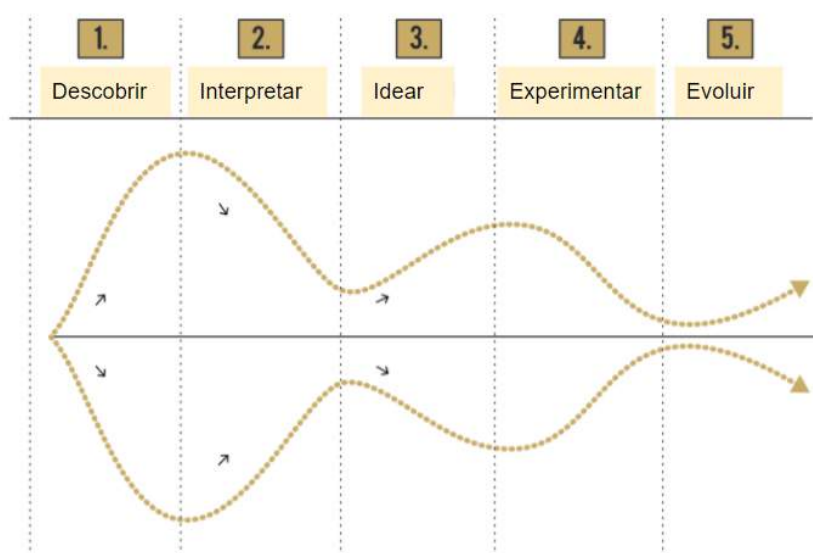


Figura 2- Modelo *Design Thinking* IDEO. Fonte: Adaptado de IDEO (2012)

Após as etapas, torna-se viável a elaboração de personas onde se utiliza a empatia para compreender melhor o usuário para a criação de seres fictícios com características típicas encontradas nas etapas anteriores, inserindo-os em um grupo, comunidade e/ou organização.

Outra ferramenta de ideação é o enquadramento que dá foco à síntese de informações de forma organizada como a construção de painéis semânticos e *mindmaps*. Uma ferramenta primordial citada no livro é a Brainstorming, que pode ser utilizada como Mind Mapping, considerada como a principal ferramenta de cocriação, em que tem como objetivo principal a captação rápida de muitas ideias sem nenhum tipo de filtro e definições se são boas ou más.

Assim, o processo de *Design Thinking* é caracterizado por ser um processo iterativo, ou seja, é um processo que é composto por uma série de passos ordenados e não é aplicada de uma forma linear, visto que esta concede que os seus utilizadores possam voltar atrás no processo, para que consigam aperfeiçoar as suas ações (Gruber, de Leon, George, e Thompson, 2015). O *Design Thinking* é bastante útil para as empresas porque fornece pontos de partida e de referência úteis para a compreensão e resolução de problemas complexos

No livro *The Design of Business*, de Roger Martin (2019), o autor afirma que *Design Thinking* é uma forma de pensamento que dá movimento ao conhecimento e as empresas que dominam esta metodologia possuem uma grande vantagem de longo termo. Esta vantagem acontece na melhora dos processos e serviços, o que as farão crescer e estarem sempre inovando e recriando o próprio negócio.

Acredita-se que o processo de pensamento criativo dos *Designers* estimula o pensamento inovador e contribui para inovação em uma organização. Em relação à influência do *Design Thinking* na capacidade de inovação da empresa, a aplicação do *Design Thinking* às operações de negócios aumenta significativamente a capacidade de inovação de uma empresa (Wattanasupachoke, 2012).

## **2.3 Indústria Cultural e Criativa**

No passado, a combinação dos termos ‘indústria’ e ‘cultura’ geraram uma certa perplexidade, pelo facto de se assentir que a indústria e a cultura eram conceitos opostos. Hoje, embora existam diferentes interpretações de cultura quanto indústria, já é aceito naturalmente, isto deve-se ao facto da evidente extensão do sector cultural e pela sua autonomia em relação às demais atividades produtivas (Vilar, 2007).

No presente, as indústrias culturais e criativas (ICC) são agentes que impulsionam o crescimento económico, elas não se referem apenas ao domínio da cultura num sentido restrito,

mas também aos bens e serviços culturais como núcleo de um setor novo, poderoso e vasto que pode ser profusamente associado às áreas culturais (Bocella e Salerno, 2016).

O aparecimento do termo “indústrias criativas” está relacionado com movimentos (mudanças económicas e sociais que motivaram o desvio da atenção das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, situadas no setor terciário) ocorridos a partir dos anos 90, para *Designar* sectores em que a dimensão principal de um negócio é a criatividade (Blythe, 2001).

Apesar de desenvolvido no Reino Unido com o Departamento para Cultura, Media e Desporto, as indústrias culturais e criativas surgem formalmente, como tal, na Austrália nos anos 90. Mas é no Reino Unido que surge o primeiro Ministério para as Indústrias Culturais e Criativas, o que representa uma clara aposta no sector (Pina, 2014).

Tendo em conta a definição adotada pela UNESCO (2008), as Indústrias Culturais são indústrias que produzem e distribuem bens e serviços culturais que, encarnam ou transmitem expressões culturais, quando consideradas do ponto de vista da qualidade, utilização ou finalidade. Segundo a mesma fonte, as Indústrias Culturais têm como principais características: 1) Uma matéria-prima como uma criação protegida por direitos de autor, seja em suporte físico ou eletrónico 2) Incluem os bens e serviços culturais que são produzidos, conservados ou difundidos em série 3) Possuem processos de produção, circulação e apropriação social, próprios 4) São adaptadas às lógicas de mercado e comercialização 5) São espaços de integração e produção de imaginários sociais, conformação de identidades e promoção de cidadania.

Florida (2002) considera que as Indústrias Culturais e Criativas transformam os ambientes, tornam as cidades e os lugares mais inteligentes e criativos e permitem a interação entre diversos grupos socioeconómicos e étnicos, com atividades que caracterizam os lugares e lhes conferem uma personalidade.

De acordo com Scott (2004), a economia cultural é constituída por um conjunto de indústrias, que, embora diferentes, são similares em algumas características que as colocam sob a mesma classificação: todas elas dizem respeito a criações com conteúdo estético e semiótico; todas elas se submetem ao facto de, à medida que as receitas extraordinárias aumentam, o consumo deste tipo de bens cresce a uma percentagem desproporcionalmente maior do que acontece com outros bens.

Nas indústrias criativas a criatividade é o elemento central, a cultura é tratada na forma de objectos culturais (a percepção de utilidade destes objectos deriva da atribuição de valor pelo consumidor e não pelas propriedades físicas do objecto), e há uma convergência entre a

arte, os negócios e a tecnologia. Por outro lado, as indústrias criativas transformam o significado que os consumidores dão aos objectos culturais em propriedade intelectual, o que lhes dá valor económico (Bendassolli et al., 2009).

Este tipo de indústrias é submetido a uma pressão competitiva elevada que encoraja a que as empresas que dela fazem parte se juntem em aglomerados agrupados por clusters especializados ou distritos industriais, sendo que, ao mesmo tempo, os seus produtos circulam num mercado global (Scott, 2004).

Desta forma, as características das indústrias criativas podem ser categorizadas em três grupos: o primeiro grupo refere-se a uma forma de produção que tem a criatividade como ponto-chave (valorização da arte pela arte, uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação, uso extensivo de equipas polivalentes); o segundo grupo refere-se aos contornos específicos dos produtos gerados (variedade infinita, diferenciação vertical e perenidade); e o terceiro grupo refere-se a uma forma particular de consumo (consumo de carácter cultural que apresenta grande instabilidade na procura) (Bendassolli et al., 2009).

De acordo com Quintela e Ferreira (2018), à medida que a noção de criatividade se torna mais abrangente, associando confusamente artes, cultura e indústrias criativas, a discussão tende a descentrar-se da relevância económica das artes e da cultura, passando a interessar-se por aspetos mais genericamente relacionados com as políticas públicas para a competitividade e a inovação económica.

Conforme Hartley (2005) todas as pessoas são, em essência, criativas, mas só algumas são capazes de transformar a criatividade em valor económico e social. A função social da criatividade não é alcançada por indivíduos em atos criativos isolados, mas quando essas pessoas encontram lugares onde o acesso, o capital, as infraestruturas, a legislação, os mercados, o copyright, as marcas, o *Design* de produto, e os processos inovadores conseguem transformar a criatividade em valor económico e social.

Uma outra característica destas indústrias é a atitude dos artistas face ao seu trabalho: se os economistas reconhecem frequentemente a inutilidade da obra de arte, os artistas tendem a considerá-la de valor inestimável, mesmo que possam receber algum pagamento por uma obra de arte ou algum trabalho realizado no âmbito do mercado das indústrias culturais (valor simbólico/cultural da obra de arte que dá origem ao seu valor económico). Estas características influenciam a forma como a indústria cultural é percebida e a forma como os bens culturais são transaccionados dentro dessa indústria (Caves, 2003).

Os profissionais das ICC têm em suma grandes dificuldades em encontrar reconhecimento social das suas actividades para o bem-estar das comunidades e o seu

contributo para o desenvolvimento sustentável no âmbito das experiências do encontro, das economias e serviços de experiências como expressões dum valor social (Leite, 2016).

## **2.4 Marketing Digital**

É necessário, primeiramente definir, o conceito de *Marketing*. A esse propósito, Muniz (2004) refere que *Marketing*, ou publicidade em português, nos seus inícios, *Designava* o acto de divulgar e tornar público, tendo a sua “origem no latim publicus (que significava público), dando origem ao termo publicit  , em   ngua francesa”.

De acordo com Gomes (2003), podemos definir *Marketing* como um “conjunto de meios destinados a informar o público e a convencê-lo a adquirir um bem ou serviço”. Essa tarefa de convencer o público passa, assim, por um processo de comunica  o voluntário e consciente.    necessário elaborar um discurso publicitário que, tal como menciona Camilo (2009, p.25), não só seja intencional do ponto de vista semântico, mas que também apresente uma funcionalidade pragmática. O objectivo    que, desse modo, o discurso publicitário, suscite um efeito de índole econ  mica, despertando a vontade de experimentar um produto, suscitando a curiosidade ou o desejo a propósito de uma oferta.

De facto, o *Marketing* exerce uma ac  o psicológica sobre o público, sendo essa ac  o psicológica feita com um objectivo extremamente comercial. Como salientam Brochard, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (1999), a união econ  mica entre os homens tem de envolver uma mercadoria ou um serviço a oferecer a outros. O *Marketing* caracteriza-se, portanto, por procurar seduzir e persuadir o público com mensagens retóricas e s  gnicas, pois “o processo semiótico da publicidade assenta sobretudo no acto de simboliza  o que vai ser responsável pela forma  o de uma identidade para os produtos” (Pinto, 1997).

A Internet fez emergir, um “novo espaço relacional onde os indivíduos, em vez de se encontrarem fisicamente, conversam e trocam dados através de terminais e redes interpostos” (Nora, 1995). Este novo espaço de troca impalpável    apelidado de ciberespaço. Assim, os meios de comunica  o adaptaram-se    evolu  o tecnológica, criando novas plataformas e novos canais de comunica  o, como    o caso dos meios digitais, que permitem que os textos sejam digitalizados e articulados com imagens, sons, filmes, entre outros. Deste modo, o meio digital veio transformar a comunica  o. A sua revolu  o e o seu desenvolvimento d  -se com a Internet, que    o maior meio de comunica  o tecnológico (Cantoni e Tardini, 2006), que permitiu derrubar barreiras geográficas e fez aumentar o alcance da informa  o, através da globaliza  o da mesma.



De facto, as novas tecnologias de informação permitem uma relação social e tecnológica, na medida em que as tecnologias criam interações humanas, pois “articulam as relações sociais entre as pessoas, e entre as pessoas e os dispositivos tecnológicos no campo das TIC’s” (Vidal, 2003).

O *Marketing* digital exige novas estratégias e competências aos gestores, nomeadamente conhecimentos sobre como atuar e inovar neste meio. A crescente utilização das redes sociais, o uso de aplicações e os diversos canais digitais possibilitam novas formas de comunicar, facilitando uma relação mais próxima e interativa com os consumidores (Chaffey e Chadwick, 2016).

A rede social fornece ferramentas que nos permitem perceber melhor o funcionamento da interação no ciberespaço mas não só, já que redes sociais da Internet possuem características similares às do mundo real. Tal é o caso, por exemplo, do facto de que os elementos que constituem a rede social da Internet são os actores sociais, ou seja, um conjunto de indivíduos ligados entre si por determinadas conexões, estabelecendo-se a sua vida em comum pela comunicação, e moldando-se as suas estruturas sociais pela interação e pelas construções de identidade no ciberespaço.

Desta forma, verificamos que as redes sociais incrementam, através da sua interação social, uma construção pessoal, fazendo com que a sociabilidade seja cada vez mais próxima do real, baseada nas impressões que os actores sociais do ciberespaço constroem quando interagem com outros cibernautas (Donath, 2000, citado em Recuero, 2009, p.28).

Assim, para ser “visto” e para existir no ciberespaço, o cibernauta tem necessidade de expor a sua individualidade, para que possa fazer parte da construção do social nas redes. Donath (1999, citado em Recuero, 2009, p.27) complementa esta ideia afirmando que “o outro é essencial para a interação humana.”

O *Marketing* Digital constitui uma nova realidade para as empresas e serviços, visto que no *online* não existem limites geográficos e o público é global. Desta forma, o *Marketing* explora novas ferramentas que proporcionem novas oportunidades de notoriedade e de consumo.

Em 1994 surgiu a primeira presença publicitária na Internet, o banner publicitário, que passou em 2000 a ser considerado uma estratégia publicitária (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000). Os mesmos autores afirmam ainda que o investimento em publicidade na Internet poderá trazer uma maior adequação da mensagem, pois as mensagens são individualizadas, e uma maior aceitação dos utilizadores, na medida em que tendem a

compreender a informação disponível como um serviço gratuito que lhes permite aceder a conteúdos – e, por conseguinte, ainda uma maior flexibilidade e adaptabilidade aos alvos.

Tem-se vindo a referir as novas tecnologias como ferramenta utilizada pelas empresas para melhorar o seu serviço. Para além disso, as empresas utilizam as redes sociais para conhecer a percepção que os públicos têm das suas marcas. Em função dessa percepção, as empresas procuram transmitir, no *online*, valores, crenças e a personalidade da marca, de forma a irem de encontro às expectativas dos clientes, que têm uma voz cada vez mais activa na troca de informações no ciberespaço.

Todavia, para que as empresas *online* tenham sucesso e consigam atingir o público-alvo foi necessário criar um aplicativo na Internet que se apoia numa base de dados especializada num fluxo de informações que definem os interesses e características do cibernauta. Desta forma, avalia-se o utilizador ao nível de características como o escalão etário, o grau de formação, a capacidade financeira e o carácter global dos serviços *online*, permitindo às marcas criar as suas estratégias de acordo com as preferências do público-alvo. (Caetano e Andrade, 2003). Falamos, nesta sequência, de novos métodos de realizar estudos de mercado e dos comportamentos do público, de forma a encontrar a estratégia mais adequada para um determinado produto ou marca.

Conforme Lamberton e Stephen (2016), progride-se, exponencialmente, para um período “pós-digital” em que o próprio conceito de *Marketing* digital está intimamente ligado ao conceito de *Marketing*, pois todas as ações de *Marketing* acabam por ter uma componente de *Marketing* digital.

#### **2.4.1 Canais do Marketing Digital**

Existe uma série de canais de *Marketing* digital que permitem às empresas estarem em contacto com o mercado. Todos eles têm as suas funcionalidades e características. Enquanto uns são mais destinados à atracção do público-alvo pretendido, outros alocam-se maioritariamente às vendas.

Um dos canais do *Marketing* digital é o tráfego orgânico, vindo do *website*, uma das mais poderosas ferramentas de *Marketing* para uma empresa, isto porque a presença *online* é o requisito mínimo se os objetivos passarem por divulgar uma boa imagem, angariar potenciais clientes e aumentar o lucro.

Assim, é a técnica de *Search Engine Optimization* (SEO) que ganha destaque uma vez que tem como objetivo garantir notoriedade aos *websites*, através de um conjunto de práticas e apoio de ferramentas, aperfeiçoando as suas landing pages. Kritzinger e Weideman (2013)

estimam que cerca de 80% dos utilizadores da Internet, utilizam os motores de busca para obter informações.

A optimização de páginas leva a que os *websites* ocupem um posicionamento elevado para aparecer nos resultados de pesquisa orgânicos dos motores de busca (Dionísio, et al., 2009), aumentando o tráfego qualificado para os *websites*, atrair os visitantes e converte-los em clientes.

Outro canal bastante utilizado é o tráfego directo. Geralmente, este tipo de tráfego acontece quando os utilizadores já conhecem a marca/*website* e que tiveram uma experiência única que os faz voltar para saber mais. No entanto, é um tráfego difícil de alcançar, uma vez que se o domínio é directo, então basta que os utilizadores pesquisem uma palavra no browser, sem ser necessário pesquisar nos motores de busca. É também um canal sem muitos custos publicitários e muito vantajoso.

Deve-se ter em conta que este canal funciona muito melhor em marcas com grande reputação como é o caso da EDP ou da Nike, do que em Startups, uma vez que os consumidores não têm a mesma percepção, memória e reconhecimento.

Existe também o *Search Engine Marketing* (SEM), ou tráfego pago. Entende-se por SEM o conjunto de técnicas para posicionar um *website* nos primeiros lugares, quando se pesquisam determinadas keywords no motor de busca, sendo que por norma os resultados aparecem identificados nos dois primeiros lugares antes do Top10, onde estão posicionados os resultados orgânicos. (Dionísio, et al., 2009).

As empresas procuram através da estratégia de SEM alcançar três grandes objectivos: notoriedade (*branding*), *drive-to-site* e geração de *leads* (pedidos de informação através de formulários de contactos que levam à conversão/compra). (Dionísio, et al., 2009).

Para que o SEO de um *website* tenha sucesso, é necessário bastante dedicação e esforço e o Link Building exige um trabalho contínuo em que a curto e longo prazo aperfeiçoam este canal.

Fishkin (2012) define o *Link Building* como uma prática que consiste em obter links de outros *websites*, ou seja, é o conceito de utilizar links de forma a medir a relevância e a popularidade de um *website*, em que cada link para uma determinada página é contado como um voto aos olhos do *Google* e quantos mais votos (ou links), maior o destaque no Top10.

O link building é mais um canal que serve de apoio às marcas para subirem no ranking do *Google* e que constrói relações de confiança com os clientes através dos blogs, aumenta a visibilidade de uma marca, conduz o tráfego para um determinado *website*, posiciona as marcas

como experts no seu negócio, cria valor, cria oportunidades de networking e, por fim, alimenta uma comunidade (Reed, 2013).

Ainda temos do canal de *Marketing* digital enviado por e-mail, o e-mail *Marketing* é, na verdade, um apelo ao cliente para ter interesse por uma marca, ou seja, consiste num e-mail enviado para uma base de dados de clientes, cuidadosamente analisada, de forma a manter uma relação de proximidade com os mesmos, encorajar os clientes a seguir uma constante hiperligação do *e-mail*, agarrar potenciais/novos clientes e, por fim, persuadi-los a comprar algum produto/serviço através de um simples CTA (botão que leva à página de destino da marca, onde contém uma promoção, desconto ou oferta grátis) (Reed, 2011).

Podemos também pontuar a existência do *Mobile Marketing*, que trata de todo o conjunto de acções de *Marketing* que estão direccionadas para dispositivos móveis, nomeadamente, telemóveis e tablets, pelo rápido acesso aos consumidores, pela constante frequência com estes estão agarrados aos seus dispositivos electrónicos e pela rápida comunicação que estes permitem (Murphy, et al., 2004).

Estas últimas ferramentas permitem às marcas moverem-se consoante o que os clientes e potenciais clientes desejam, caso autorizem as comunicações via *mobile*, podem assim utilizar este canal para lhes fazer chegar promoções personalizadas. Saliento, por fim, que é fulcral que caso uma empresa queira fazer chegar a sua página *web* aos olhos dos clientes, terá que a tornar responsive (*website* adaptado à resolução e tela dos smartphones e tablets) e compatível com todos os dispositivos móveis.

Assim finalizamos com as redes sociais. Schoder et al (2013) define os *Social Media* como as interacções sociais construídas sobre uma infinidade de ferramentas de comunicação e tecnologias digitais, que permitem aos utilizadores criar e partilhar conteúdos e agir de forma colaborativa.

## **2.5 Social Media Marketing**

Estamos vivendo uma grande mudança mundial, onde os meios sociais estão cada vez mais fortes, onde precisamos do *delivery* e da internet para coisas banais do dia-a-dia, como pedir um mercado em casa. As plataformas estão cada vez mais fortes, em âmbito comercial.

As redes sociais são plataformas *online* que permitem às pessoas construir um perfil e formar uma rede de contactos para partilhar conteúdo, realizar vendas através de links ou ficheiros de vídeo e imagens. Os sites de redes sociais, como *Instagram*, *Twitter* e *Facebook*, têm crescido rapidamente, em número de utilizadores particulares e em entidades organizacionais. Por exemplo, o *Facebook* é a maior rede social em Portugal e também a mais

popular no resto do mundo, tendo em outubro de 2012 cerca de 1000 milhões de utilizadores ativos por mês.

Isto leva a que as empresas e os marketers procurem perceber o poder do SMM e qual a que mais se enquadra nos respectivos negócios. Para além disto, está mais do que provado que a gestão das redes sociais é uma de duas coisas: adaptação ou morte. Richards (2015) defende esta teoria com base nos seguintes argumentos:

- as redes sociais contribuem para um maior reconhecimento da marca;
- aumentam as oportunidades para converter custos de *Marketing* mais reduzidos;
- os insights dos clientes saem reforçados;
- a fidelidade à marca torna-se mais próxima; e gera-se maior tráfego de entrada.

Como citado por Huynh (2012) se os consumidores virtuais estão interessados em interagir com o site de um fornecedor e possivelmente realizar transações com ele dependerá da experiência na *Web* apresentada no site. Essa suposição é semelhante à situação de um comprador tradicional do lado de fora de uma loja que ele nunca viu antes. O fato de ele entrar na loja, encontrar produtos e concluir uma transação dependerá de vários elementos, como a apresentação da loja, a simpatia da equipe, a qualidade do produto, os preços etc. Em suma, esses elementos juntos criam a experiência de compra do cliente. Constantinides (2004) examina ainda mais essa suposição, considerando a experiência na *Web* como uma nova entrada adicional de elementos controláveis que influenciam o consumidor on-line.

Num estudo desenvolvido por AdReaction, em 2010, inferiu-se que apenas 22% dos consumidores tinham uma atitude positiva em relação à publicidade nos *Social Media* (incluindo as redes sociais) e 8% dos consumidores estudados tinham abandonado a rede social por causa da publicidade excessiva (Taylor, Lewin e Strutton, 2011). Em Portugal, sabe-se que 39% dos utilizadores abandonou uma rede social no último ano (Marktest, 2012), porém não se conhece os motivos do abandono. Este abandono ou mudança para outra rede social pode, assim, dever-se a perceção do consumidor de que a publicidade é excessiva ou intrusiva. Tanto para as marcas como para as redes sociais, é fundamental que os utilizadores de redes sociais aceitem a publicidade como um elemento inerente às redes sociais (Taylor, Lewin & Strutton, 2011). Ou seja, para o sucesso das marcas e das redes sociais é necessário que os consumidores possuam atitudes positivas em relação à publicidade nas redes sociais.

Então, para que o SMM seja considerado relevante nas redes sociais, é necessário que o conteúdo seja frequentemente atualizado, preciso, útil, interessante e direcionado aos membros que necessitam desse conteúdo. Num estudo, Wattanasupachoke (2011) comprovou que se o conteúdo corresponde aos interesses dos consumidores, cria-se uma relação positiva

entre os membros e as redes sociais *online*, que leva ao reconhecimento da marca, à lealdade e motiva os utilizadores a rever as atualizações regularmente. Cria-se uma relação entre marca e utilizador, que permite transmitir eficazmente as mensagens e receber rapidamente o seu *feedback*.

A interatividade é um antecedente que contribui para o valor da publicidade e para a atitude em relação à publicidade. Zhang e Wang (2005) introduziu este antecedente apoiando-se em vários autores, incluindo Wu, Cho e Leckenby, que demonstraram que a interatividade é um fator que afeta a percepção do valor da publicidade e a atitude dos consumidores em relação à publicidade.

A interatividade é a principal característica dos novos media. No ambiente *Web*, a interatividade pode ser classificada em três categorias (Zhang e Wang, 2005): 1) interatividade homem-computador, 2) interatividade homem-conteúdo e 3) interatividade homem-homem. A interatividade homem-computador reporta-se à relação entre o homem e o computador, ou seja, quando o computador responde a um clique do utilizador. Enquanto, a interação homem-conteúdo refere-se como as pessoas interagem com a mensagem, se o conteúdo corresponde às suas necessidades. Por último, a interação entre homem-homem corresponde à comunicação ou troca de informações entre o remetente e o recetor da mensagem. Segundo Zhang e Wang (2005), o estudo da publicidade na Internet, o foco deve ser sobretudo na interatividade homem-máquina e na interatividade de homem-conteúdo.

A interatividade presente na Internet e nos sites de redes sociais permite mais recursos e oportunidades para os consumidores e marcas se relacionarem. No caso das redes sociais, estão disponíveis várias ferramentas para os utilizadores interagirem com os “amigos” e com as marcas, como mensagens públicas ou privadas, chat, correio eletrónico, vídeo, blogs, grupos de discussão, entre outros. A interatividade nas redes sociais possibilita aos utilizadores o controlo sobre o que querem ver, proporciona a comunicação bidirecional e elimina barreiras de distância física, espacial e temporal.

O SMM proporciona uma comunicação direta entre marcas e utilizadores, trocas de informações e de opinião, independentemente da distância e do tempo. As empresas, para que haja uma maior interação, utilizam atividades e fóruns para motivar as pessoas a participar e a interagir com outros membros. Essas atividades geram grandes experiências entre os membros, como resultado, eles desenvolvem atitudes positivas em relação às marcas ou empresas (Wattanasupachoke, 2011). Sintetizando, a interatividade entre a empresa e os seus consumidores possibilita a recolha de informações de ambas as partes e a tentativa de alinhar os interesses e possibilidades (Bezjian-Avery, Calder e Dawn, 1998).

Como referem Solomon e Tuten (2015), “uma pesquisa realizada recentemente em 18 países, com pessoas de idade entre os 18 e os 30 anos, revelou que 90% dos utilizadores de smartphones, usam os seus telemóveis imediatamente assim que acordam, frequentemente antes de saírem da cama”, isto deve-se, em grande parte, pela alta penetração das redes sociais entre os jovens, segundo os autores.

Para Kaplan e Haenlein (2010) há uma razão para este aumento anual do nº de navegadores na *web*: “o conceito de auto apresentação afirma que em qualquer tipo de interação social as pessoas têm o desejo de controlar as impressões que as outras pessoas formam sobre elas”.

É notório que o uso de dispositivos móveis e seus aplicativos têm aumentado de forma elevada em todo o mundo. A internet é um meio de comunicação muito utilizada nos dias atuais e, por ser acessível e de baixo custo favorece a implementação de uma estratégia às empresas. O desenvolvimento das ferramentas utilizadas no marketing digital será como um guia para que os gestores e usuários possam obter informações de forma mais ágil e estruturada.

Os consumidores geralmente agem impulsivamente ao tomar decisões *online*. Acionada pelo acesso fácil aos produtos, compra fácil (por exemplo, pedido com um clique) e ausência de esforços de entrega, a compra por impulso ocorre em cerca de 40% de todas as despesas online (Verhagen e Dolen, 2011). Uma série de razões pode influenciar a compra por impulso, que pode ser resumida como preço baixo, emoções, baixo controle cognitivo ou comportamento espontâneo. Além disso, essas compras podem ocorrer principalmente sem considerar a consequência financeira (Sharma et al., 2010).

Na parte da gestão do SMM, dois problemas são comumente identificados por gerentes: (i) é impossível medir o impacto da campanha e (ii) as empresas não compreendem o valor do engajamento na mídia social e como isso os afeta. (McGurk, 2014)

De acordo com um relatório do *Social Media Examiner* (Stelzener, 2015), embora 92% dos profissionais de *Marketing* pesquisados concordem que a mídia social é importante para seus negócios, quando questionados se eles foram capazes de medir o ROI de suas atividades de mídia social, apenas 42% disseram que sim. Além disso, a pergunta que mais deseja ver respondida “Como faço para medir o retorno do meu *Marketing* de mídia social” - para 88%, essa foi a principal preocupação questão.

Há pouco consenso na definição do engajamento e, posteriormente, na implementação do engajamento nas iniciativas no mundo dos negócios. Essa falta de consenso é transmitida ao engajamento na mídia social. De acordo com Alex York, do Sprout Social o engajamento requer tempo e deve não podem ser vistas como interações isoladas: “é uma linha aberta de

comunicação durante um período de tempo (...) é sobre como as empresas usam redes como *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* para criar uma ótima experiência do cliente”(York, 2015).

O entretenimento é apontado como uma fonte de valor positivo da publicidade para os consumidores. A publicidade que assenta no entretenimento da audiência trata-se de mensagens publicitárias agradáveis, emocionantes e divertidas, que melhoram a experiência do consumidor com o anúncio publicitário. Assim, “...o valor de entretenimento reside na capacidade para atender às necessidades do público para a distração, diversão, prazer estético ou liberação emocional (Ducoffe, 2000). Quando os consumidores estão expostos a mensagens publicitárias engraçadas faz com que a percepção da publicidade seja positiva. A reação a anúncios publicitários é, portanto, condicionada pelo valor de entretenimento (Petrovici & Paliwoda, 2000).

Portanto, a publicidade com base no entretenimento obtém a atenção dos utilizadores do SMM. E, além disso, como as redes sociais são usadas principalmente para efeitos de entretenimento e de socialização, em vez de fins práticos (Sledgianowski e Songpol, 2009), torna-se ainda mais importante que a publicidade tenha este carácter de entretenimento para ser aceite.

Para Rodgers e Thorson (2000), a interatividade possibilita o controlo do consumidor sobre a publicidade, em que o consumidor pode optar por clicar ou não clicar num banner, pode procurar publicidade ou comprar o produto. As empresas para conhecerem as respostas comportamentais dos utilizadores face à publicidade, podem adotar mecanismos (tal como cookies) que permitem registar e conhecer essas respostas, para desenvolver e ajustar a publicidade. No sentido oposto, os consumidores podem utilizar *software* para evitar a publicidade no mundo *online*.

## **2.6 Comportamento do Consumidor nas Indústrias Culturais e Criativas**

A resposta comportamental do consumidor à publicidade traduz-se nas suas intenções de agir perante a publicidade. No caso da Internet e das redes sociais, o utilizador possui mais opções de respostas comportamentais devido à interatividade inerente às plataformas *online*. Porém, apesar das atitudes influenciarem o comportamento do consumidor, existe uma diferença entre atitudes e a resposta comportamental da compra real do produto/serviço publicitado (Wang, 2002). Isto é, atitudes favoráveis nem sempre levam à compra real do produto/serviço. Portanto, uma atitude positiva em relação à publicidade *online* é mais provável que resulte em compras *online* frequentes e elevados gastos *online* (Wang, 2002).



O consumo cultural e criativo afeta o desenvolvimento das comunidades e desafia estas a repensar os territórios no sentido de reforçar a importância social e económica da criatividade, reconhecendo-se assim a criatividade como um driver económico e social fundamental na produção da riqueza, de emprego e de desenvolvimento sustentável (Almeida, 2009).

Assim, o *Marketing* é uma atividade que visa “identificar e satisfazer necessidades dos clientes”, é importante ter em conta que é o cliente quem define a necessidade (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995, p. 105). Portanto, a organização pretende satisfazer essas necessidades nos termos do cliente. Por isso, a valorização do benefício principal a ser comprado pelo consumidor de arte numa determinada situação é essencial para uma boa estratégia de *Marketing*. Por exemplo, o visitante de uma exposição valoriza o efeito estético ou emocional das obras expostas. A valorização deste benefício deve ser refletida no documento promocional, bem como em melhorias na apresentação da experiência (Hill, O’Sullivan, & O’Sullivan, 1995).

Mendes (1991) afirma que existem vários tipos de públicos, considerando estes como: os indivíduos que se movimentam dentro da organização (músicos, técnicos, direcção artística, etc.), os grupos e organizações que apoiam a organização (sócios, patrocinadores, mecenas, etc.), os grupos que consomem espectáculos (audiências, público em geral, jornalistas, críticos) e os grupos que regulam e/ou subsidiam a actividade (organismos governamentais).

Assim, de acordo com dados publicados da Eurostat (2002), a média dos cidadãos da UE ouve música todos os dias (61,3%). A percentagem mais alta é na Dinamarca, Suécia e na Holanda (82,5%, 79,2% e 75,1% respectivamente), sendo que a maioria dos entrevistados afirma ouvir música através da rádio ou televisão (88,6%).

No que se refere às actividades culturais (ir ao cinema, ir à livraria, eventos de desporto, visitar museus e galerias no seu próprio país, visitar museus e galerias no estrangeiro, visitar monumentos históricos, ir a concertos, ir ao teatro, ir ao ballet ou à dança e visitar locais arqueológicos), os cidadãos europeus vão mais ao cinema e à livraria (uma média de 2,03 vezes e 1,67 vezes respectivamente). No âmbito das actividades culturais, as idas a concertos, ficam-se por uma média de 1,38 vezes, ocupando o sexto lugar no ranking das actividades de lazer.

No que toca à prática de actividades artísticas (fotografia, ter feito um filme, tocar um instrumento musical, escrever, dançar, cantar, actuar, ou outras actividades artísticas), a actividade mais realizada pelos cidadãos da UE foi a fotografia e a realização de filmes (29,4%) e a menos realizada foi actuar (3,8%). Apenas 12,5% dos europeus tocaram algum instrumento musical.

### **3 Metodologia**

A escolha da abordagem metodológica é fator crítico de sucesso para um estudo científico. O presente capítulo expõe, descreve e fundamenta a metodologia utilizada nesta investigação, e em seguida apresenta as etapas e o procedimento de coleta de dados realizado para o desenvolvimento da pesquisa.

Os bens culturais aqui em destaque serão as actividades culturais (como ir ao cinema e teatros). Nesta investigação são abordadas as estratégias de captação e fidelização de públicos nas ICCs, sendo seguida uma análise exploratória. Um estudo exploratório tem como objetivo familiarizar o investigador com o tópico de estudo, de forma a ser obtido um melhor entendimento sobre esse assunto. Este tipo de estudo normalmente ocorre quando está sendo analisado um tema relativamente novo ou ainda pouco conhecido ou estudado (Babbie, 2007; Sampieri, Collado, Lucio, 2006).

#### **3.1 Modelo de Pesquisa e Coleta de Dados**

Com o objetivo do plano, o tipo de estudo apresenta uma abordagem qualitativa com a realização de entrevistas semiestruturadas, onde segue-se um roteiro de perguntas previamente estabelecidas, aos gestores de teatros em questão e a análise de conteúdo presente nas diversas plataformas sociais da marca, assim como, os objetivos e metas, para então análise do que poderá ser feito como inovação.

O enfoque qualitativo baseia-se na utilização de técnicas de recolha de dados sem medição numérica, tais como descrições, questionários abertos, entrevistas e observações (Sampieri, Collado, Lucio, 2006). Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 50) “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução”.

Para a coleta de dados foi utilizado o método de entrevistas, realizadas no período de Janeiro a Fevereiro de 2021. Na elaboração das perguntas foram selecionados os principais temas a partir dos conceitos e dimensões teóricas que foram utilizados no referencial teórico. Foram elaboradas 6 perguntas de análise da situação atual, 5 sobre objetivos, 9 sobre ações/estratégias e 8 sobre controle ao Gestor de *Marketing* conforme modelo descrito no item 3.1.4, descrito no Quadro 1.

### 3.1.1 Entrevistas

Gil (2008) diz que a entrevista é uma técnica de coleta de dados apropriada para conseguir informações a respeito do que os entrevistados compreendem, creem, esperam e desejam, do mesmo modo que os motivos para cada resposta.

Na aplicação do instrumento de pesquisa (entrevista), optou-se pelo método on-line devido a pandemia existente no ano de 2020/2021. Para a aplicação do formulário on-line foi utilizado a plataforma zoom e formulário pelo google docs, na qual ocorreram as entrevistas. Foi garantida a confidencialidade dos correspondentes nesta pesquisa.

A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita, para viabilizar a análise das entrevistas (Miles; Huberman, 1984).

### 3.1.2 Critérios de seleção da entrevista

Para a seleção dos entrevistados para a pesquisa qualitativa, foi adotado o método não probabilístico por acessibilidade e tipicidade. A amostra foi selecionada por tipicidade de acordo com os Gestores de *Marketing*. Para colher informações diversas, foram escolhidas: empreendedores da ICC que tinham contato com redes sociais;

Os critérios escolhidos para a seleção dos gestores de *Marketing* foram:

1. Trabalhar diretamente com o *Marketing* de ICCs na Grande Lisboa - tendo em vista analisar as condições e necessidades dos empreendedores locais;
2. Ter algum conhecimento prévio na área de comunicação - para perceber a análise utilizadas no SMM das ICCs;
3. As ICCs entrevistadas têm uma forte presença on-line, utilizam de comunicação por cartazes e folhetins, assim como newsletters;

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora via internet, utilizando o Zoom, ferramenta que disponibiliza gravação de áudio e vídeo, e Google Docs, ferramenta de texto do google, e durou entre 1 hora e/ou 1 hora e 30 minutos. A identidade dos entrevistados foi preservada para dar liberdade no momento de validação das informações. O critério utilizado para nomeá-las foi através de números de 1 a 4, nas cores: laranja, rosa, azul e verde. Essa estrutura de post-its virtuais, foi escolhida para atender aos parâmetros de análise e síntese da etapa de inspiração do *Design Thinking*.

Foi utilizado o processo do *Design Thinking* utilizado pelos *Designers* para gerir novas ideias e implementá-las. É um modelo mental com conceitos que podem ser aprendidos e aplicados por qualquer pessoa, seja para fins comerciais ou sociais (Brown, 2010).

### 3.1.3 Guia de condução da Pesquisa

Foi elaborado um guia para condução das entrevistas, conforme referencial teórico, considerando as seguintes categorias:

I) Motivações para usar as SMM: Levamos em consideração fatores motivacionais, que incentivaram as ICCs a utilizar e investir nas redes sociais: alcance de objetivos.

II) Desafios enfrentados: Foram levados em consideração: orçamento, plano de *Marketing* não definido, sem indicadores, atualização de plataformas de SMM e atitudes/comunicação passiva em relação aos negócios.

III) Inovações possíveis: Foram levadas em consideração: a credibilidade do apoio externo e seus benefícios e qual sua experiência em relação a SMM e *Marketing*.

### 3.1.4 Perguntas abertas

A entrevista foi dividida em 4 partes, onde a primeira analisaremos a situação atual da ICC, seguido pelos objetivos que pretendem alcançar, assim como ações e estratégias para tal, e por fim o controle com os resultados que estão sendo obtidos até agora.

De acordo com a análise anterior, o formulário foi criado para: - compreender a visão dos gestores de *Marketing* sobre as ICCs; - se o *online* ajudaria ou seria uma barreira; - se a rivalidade entre as ICCs é uma barreira; - quais os empecilhos que impedem a utilização das SMM ser uma mais valia para as ICCs. O questionário utilizado foi adaptado de Carvalho, Andreia (2016), Gomes (2003), Alexandra (2011), Cerqueira, Inês (2019).

| <b>I. Análise da Situação atual</b>   |
|---|
| Os teatros competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer nas redes sociais. Quais são os maiores concorrentes dos teatros na escolha final? (se são outras Indústrias Culturais e Criativas, como cinema, museus, etc) De que forma é que este teatro compete com outras opções nas redes sociais? |
| Através de que meios de comunicação o teatro divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?   |

|  |
|--|
| Quais são as ferramentas digitais que o teatro utiliza para comunicar com o público, tendo em conta o grande impacto que estas têm atualmente? Há uma comunicação interativa/participativa com o público?  |
| Quais são as principais características que o distinguem de outros teatros na web?   |
| Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de formação dos funcionários que administram as redes sociais deste teatro? Têm alguma formação na área de <i>Marketing</i> ? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes? |
| Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?   |
| <b>II. Objetivos</b>   |
| Que imagem pretende este teatro transmitir com as redes sociais, ou seja, a que valores quer ser associado? Considera que este teatro conseguiu criar uma identidade própria nas redes sociais ao longo dos anos? O que o diferencia nas redes sociais dos outros teatros e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas?   |
| Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?  |
| Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?  |
| Que públicos pretendem atingir nessas áreas? Quais são os targets que o teatro pretende atingir com as suas publicações?   |
| O que pode ser melhorado nas redes sociais deste teatro?   |
| <b>III. Ações/ Estratégias</b>   |
| Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?  |
| Qual é o posicionamento do teatro e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?  |
| Como caracteriza a ação no <i>online</i> ? (se esta a ser bem sucedida, se traz a notoriedade almejada)  |

|  |
|--|
| Relativamente ao orçamento, como é que este é dividido pelas áreas de atuação? (poderá ser respondido com percentagem, quantos % para cada área)   |
| Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?  |
| De que forma é que este teatro tenta atrair novos visitantes nas redes sociais? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?   |
| Como é que este teatro fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo com os mesmos?  |
| De que forma é que este teatro tenta atingir diferentes segmentos do público?  |
| Considera que iniciativas como promoções são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o teatro, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visita nesses públicos? |
| <b>IV. Controlo</b>  |
| Nas plataformas em que o teatro está presente, qual a que cria maior engagement entre o consumidor e a marca? ( <i>Facebook/Instagram/website</i> )  |
| Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se os objectivos estão a ser atingidos?  |
| (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que instrumentos, meios, indicadores)?   |
| É valorizada a opinião dos vários colaboradores nas redes sociais?   |
| Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?   |
| Dentro desse teatro existe espaço para a inovação nas redes sociais?   |
| (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?  |
| Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão das redes sociais?  |

Quadro 1- Formulário de perguntas para gestores de *Marketing* de ICCs.

### **3.2 Design Thinking**

O *Design Thinking* confia na habilidade da intuição natural humana de reconhecer padrões e construir ideais emocional e funcionalmente eficazes. Se um problema não tiver solução simples, não houver métricas ou informações suficientes para resolvê-lo, o *Design Thinking* pode ajudar na solução por meio da empatia e da prototipagem. A metodologia ajuda a quebrar barreiras e gerar novos insights (KELLEY; KELLEY, 2013,).

Desta forma, destaca-se como modelo processual as práticas de *Design* a abordagem do *Design Thinking*, uma abordagem centrada no ser humano que através de um processo de *Design* não linear, busca de forma contínua a inovação. Paiva e Marques (2014) dizem que o *Design Thinking* é uma abordagem que opera por meio do pensamento abduutivo, buscando questionar e compreender os fenômenos, algo pouco utilizado no âmbito das empresas.

Por esta razão, o *Design Thinking* se destaca por primeiramente buscar compreender e assimilar o problema, para, então, elaborar ideias e soluções que possam melhorar a vida das pessoas. Neste caso iremos utilizar do *Design Thinking* para elaborar soluções e estratégias que possam favorecer as ICCs.

A seguir, é apresentado o processo de *Design Thinking*, relevante para a compreensão das etapas preestabelecidas que auxiliam a realizar e estruturar as ideias e conceitos, e como ele coloca as pessoas no centro do processo, a todo momento, compreendendo suas necessidades.

#### **3.2.1 Processo do Design Thinking**

Como o *Design Thinking* é centrado no ser humano, Brown (2009) destaca três fatores essenciais como critérios para o processo: praticabilidade (é possível ser praticada pela empresa/pessoas/usuários?), viabilidade (é viável financeiramente e sustentável?) e desejável (as pessoas desejam? faz sentido para elas?). Consequentemente, é por meio da empatia que se procura idealizar a solução, procedendo do primórdio de múltiplos pontos de vistas, interpretados pelo olhar de cada pessoa envolvida no trabalho e identificando as necessidades do cliente, compreendendo suas vontades e criando algo que valorize sua experiência ao utilizar o produto/serviço. Assim, transforma um produto comum em algo desejável (Brown, 2010).

A seguir, é apresentada a figura 2 que representa o processo de *Design Thinking*.

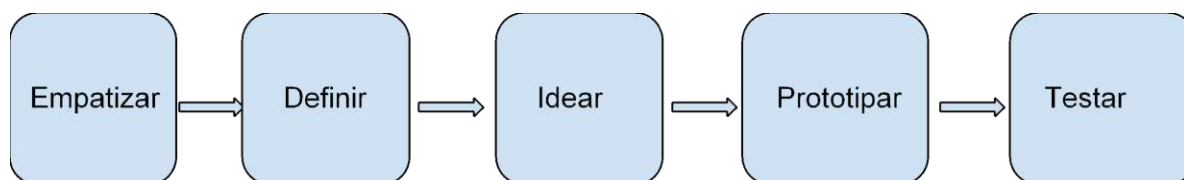


Figura 3 - Processo do *Design Thinking*. Fonte: Elaborado pela autora

O desenho de pesquisa, representado no quadro 2 a seguir, sintetiza o que foi realizado para a operacionalização da mesma, usando a metodologia do *Design Thinking*, utilizando apenas os itens Empatizar, Definir, Idear e Prototipar.

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Empatizar</b>  | Análise da situação atual - verificar o que está acontecendo atualmente com as ICCs |
| <b>Definir</b>    | Objetivos - Definir os objetivos que poderão ser alcançados                         |
| <b>Idear</b>      | Ações/Estratégias - Como fazer para que as ICCs obtenham resultados satisfatórios   |
| <b>Prototipar</b> | Controle - Resultados obtidos com as pesquisas, e avaliação.                        |

Quadro 2 - Sintetização do Design Thinking na Pesquisa. Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se nos capítulos que seguem, o ciclo de produção do *Design Thinking*, que começa com a empatia, definição, acompanhado pelas etapas de ideação e, por fim, a prototipagem. No presente estudo não iremos utilizar a implementação, apenas iremos até a prototipagem de estratégias para uso das ICCs. Conforme Brown (2010), o processo de *Design Thinking* começa com uma imersão no problema, buscando maior entendimento dele, do cenário, dos atores envolvidos. Ou seja, tem como objetivo buscar diversos pontos de vista para a captação de insights.

Foram realizadas pesquisas qualitativas com os gestores de *Marketing* das ICCs nesta etapa, para perceber como as ICCs fazem uso das SMM, foi dividido em blocos de acordo com o processo do *Design Thinking* utilizando da plataforma Miro<sup>1</sup>, para assim perceber como estão utilizando das mesmas para alavancar os negócios. Iremos tratar mais a fundo no próximo capítulo.

### 3.2. *Mind Mapping*

Embora atualmente o mind map se constitua como instrumento largamente utilizado em vários contextos (escolares, artísticos, empresariais, etc.), a sua origem remonta à criação de



modelos visuais de organização e apresentação de conhecimento dos quais se destacam os diagramas em árvore como as árvores genealógicas, os sistemas jurídicos, taxonômicos, informáticos, hipertextos etc. Deste modo desde a Antiguidade, passando pela Idade Média

<sup>1</sup>Miro é uma ferramenta de quadros brancos *online* que permite criação interação e compartilhamento por diversos usuários - [www.miro.com](http://www.miro.com)

a uma leitura imediata da informação, que recorrem a elementos visuais como linhas, cores e formas em composições que hierarquizam e comunicam de modo claro, apropriado e correspondendo a códigos de comunicação partilhados (Pereira, Arez e Vieira, 2017).

O método de mind mapping (figura 3) é excelente para ter novas ideias. Resumidamente o que significa é a junção da pesquisa efetuada, as notas, os rabiscos e pensamentos, unindo tudo com o fim de obter uma ideia e um caminho mais claro a seguir. Todas as ideias são importantes nesta fase, boas, más, extravagantes ou inúteis. O objetivo é tentar com isto aglomerar todas as possibilidades em cima da mesa, explorar, ver websites, vídeos, entre outros (Zeegen e Crush, 2005).

Em seguida iremos realizar estratégias para que as ICCs utilizem dos presentes métodos do design thinking para que o marketing digital seja utilizado de maneira a dar visibilidade nas suas SMM.



Figura 4

Figura 4 - *Mind mapping*. Fonte: Reprodução site techtudo por Rodrigo Fernandes

### 3.2.3 Content Mapping

O mapeamento de conteúdo permitiu a síntese e subdivisão das categorias, conforme a figura 2. Essa análise é uma ferramenta de Design Thinking que permite visualizar as informações em um painel visual amplo, identificando insights e oportunidades. A síntese

foi feita respeitando a fala dos gestores de Marketing entrevistados, que foram representados por cores.

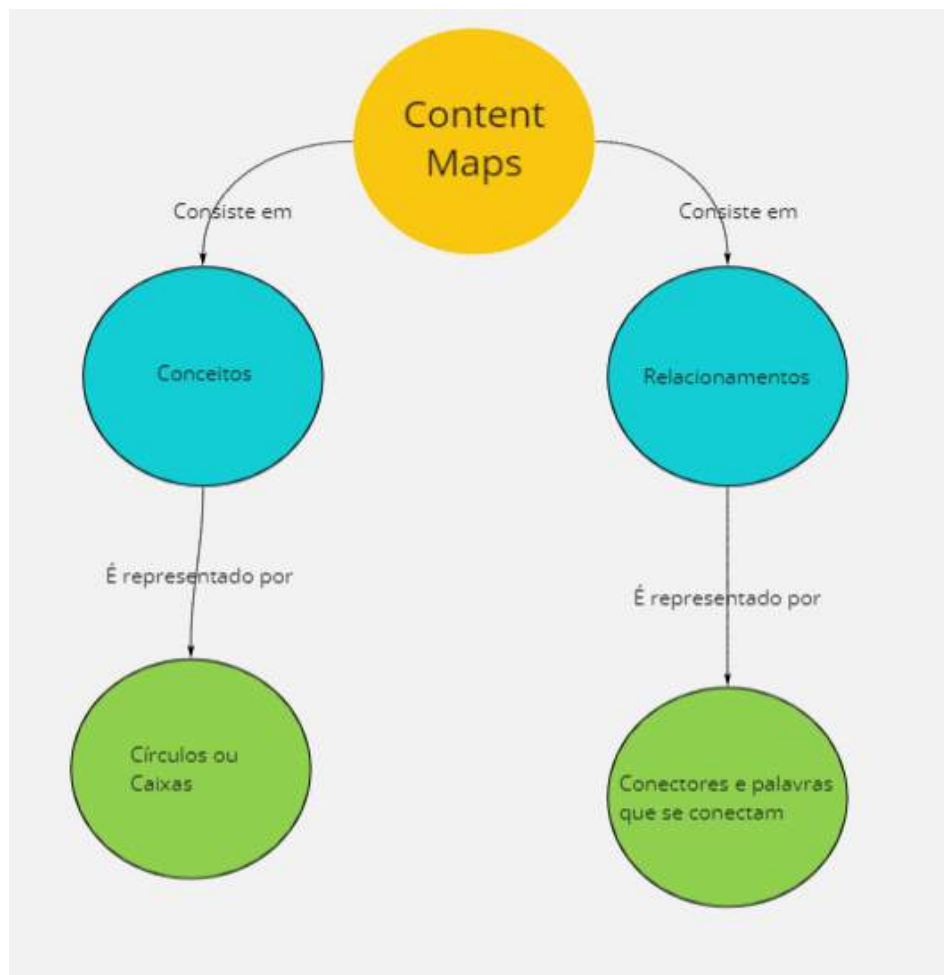


Figura 5 - Mapa de conceitos. Fonte: Elaborado pela autora

A síntese de informações apresentadas na imagem acima, pode encontrar insights, confirmações, padrões, conexões ou repetições para identificar quais assuntos deveriam ser tratados no formulário de perguntas abertas, e nos resultados para que se tenha uma conclusão de estratégias. Assim, tivemos a oportunidade de validar as informações, bem como adicionar algo que se julgava necessário.

As categorias foram subdivididas em três itens, conforme segue: (I) Motivações para usar as SMM: uma comunicação mais entusiasmante, várias opções de envio de agenda como newsletter, o uso de telemóvel por todas as pessoas; (II) Desafios enfrentados: falta de tempo, dinamismo nas publicações, falta de um orçamento definido, sem plano de índices *online*; (III) Inovações possíveis: querem ser vistos globalmente, passar mais criatividade, serem vistos por

patrocínios, atingir um público mais jovem, querem ser mais acessíveis e atingir ao público com mais qualidade.

## 4 Análise e Resultados

A seguir, será descrita a análise dos resultados da pesquisa feita a partir das entrevistas, respeitando-se as categorias e aspectos teóricos levantados: situação atual, motivação, objetivos, dificuldades, ações/estratégias e inovações possíveis.

Nesta análise, estão descritos os dados que apontaram aspectos relevantes de como as ICCs são geridas e posicionamento dos gestores em relação ao que ainda é necessário para alcançar uma notoriedade, isso servirá de direcionamento para construção das ferramentas alinhadas ao *Design Thinking* : *content mapping* e *mind mapping* .

### 4.1 Análise das entrevistas

A amostra do nosso estudo é constituída por 4 gestores de *Marketing* de 4 teatros diferentes dentro da região metropolitana de Lisboa. Os teatros em questão apresentam uma estrutura vertical, verificando-se um contacto próximo entre as várias áreas. Possuem um departamento de comunicação e *Marketing*, que geralmente se divide entre uma ou duas pessoas no máximo, com o orçamento reduzido.

Ao sintetizar as informações e categorizá-las em um painel visual (ver figura 7, 8 e 9), foi possível identificar que a categoria 'dificuldades' foi a mais discutida. Sejam elas causadas por falta de um plano de *Marketing* definido, assim como policiamento das ações e objetivos alcançados, podendo ser dado por falta de atualização ou preparo do gestor de *Marketing*.

#### **Empatia**

Muitos dos gestores de *Marketing* entrevistados, enfrentam dificuldades na gestão das SMM das ICCs por falta de orçamento definido. As razões são diversas e se alinham com a falta de interesse do público, e também descompasso de metas definidas que deveriam ser alcançadas. As demais citações mencionadas encontram-se no anexo 1, 2, 3 e 4;

*“Teatros vem fechando, assim como os cinemas fecharam também. Os teatros estão fechando e virando apartamentos e bares, galerias comerciais, os cinemas andam fechando e virando outras coisas.” (Entrevistado 3)*

*“As famílias não têm mais a tradição de ir ao teatro, pois está tudo no telemóvel, e isto reflete socialmente. As pessoas não têm o hábito de ler, e nem diários. Querem coisas muito simples, com uma linguagem mais corriqueira.” (Entrevistado 4)*

Dentre os quatro gestores de *Marketing* das ICCs, encontramos características relevantes que servem como fio condutor para refletirmos sobre as razões pelas quais as SMM não são utilizadas como mais valias. As principais razões colocadas, referem-se à falta de orçamento, a não valorização do poder que a SMM detém, a falta de organização de um plano de *Marketing* e a falta de tempo. Seus desejos incluem estar mais presente virtualmente para serem reconhecidos globalmente, mas não querem perder a identidade visual, e nem mesmo mostrar a magia dos espetáculos.

*“Não tem meta fixa, nem tempo para vigiar as estatísticas das redes sociais. Seria mais por instinto [...] poderia ser melhorado o patrocínio, vigilância, estatística e Facebook, que é uma rede social que necessita atenção e investimento financeiro. Redes sociais deveriam ser ativas com stories, não é feito por falta de tempo e recursos.” (Entrevistado 2)*

Os meios de comunicação ainda mais utilizados são a newsletter e o *Instagram* na forma digital, e a forma como fazem a linguagem é o que mais diferencia as ICCs em questão de identidade, pois cada uma descreveu uma maneira de se comunicar com o público.

*“Temos uma comunicação mais fun [...] há mais interatividade, como por exemplo enviar jogos na newsletter [...] o envio do press/newsletter tem mais pessoas a perguntarem pelo trabalho.” (Entrevistado 2)*

*“Nomeadamente na linguagem. Somos o único teatro público com uma política de linguagem inclusiva.” (Entrevistado 1)*

*“Na newsletter é onde as pessoas mais retornam.” (Entrevistado 3)*

Vale ressaltar que os entrevistados são em sua maioria graduados em comunicação e áreas afins, além de terem uma continuidade de estudos contínua. Além disso, tem uma notoriedade bastante forte dentre as ICCs, com mais de 5 anos trabalhando com essa área. Contribuindo em nossas entrevistas como um rico referencial de experiências empreendedoras e de *Marketing*, mostrando-nos através de sua história a existência das dificuldades sofridas, independente do patamar cultural a que pertencem, necessitando sobrepujar barreiras, conquistar seu espaço e vencer no mundo tecnológico.

As equipes são formadas por *Designers*, videomakers e fotógrafos, mas as decisões sobre o que é postado nas SMM ou não, parte apenas do gestor de *Marketing*. Pode-se notar que as ICCs investem bastante em mídia profissional.

*“Alimentamos as redes sociais, no processo de criação, as redes acalmam e respiram. Não é utilizado influencers. Fazemos pausas criativas, para podermos criar. Não tem uma obrigação, por ser um produto diferente. Dificilmente publicamos um vídeo ou fotografia por telemóvel, e sim por profissionais, preferimos publicar menos e ser mais artístico, do que ser publicado com telemóvel.” (Entrevistado 4)*

Em contraposição, também foram encontradas crenças limitantes construídas a partir de discursos desencorajadores sobre o *Marketing*, conforme entrevistado 4:

*“Não temos uma meta definida, quando tem post patrocinado, os espectadores são direcionados para se manter ligados ao teatro. Quando selecionam outra localidade, é feito o convite para gostarem da página. Passa palavra entre pessoas que já seguem é o forte. Não estamos presos às redes sociais, pensamos no seguidor obviamente, mas fazemos os relatórios anuais, não vivemos presos a isso. Pensamos em atingir um público maior, mas isso não faz tanta diferença. O conteúdo não tem mais impacto que os espetáculos” (Entrevistado 4)*

Sobre futuros investimentos, a área citada por todos os entrevistados foi a do SMM, por mais que hoje não tenham um investimento forte nas SMM, todos têm a consciência de que é uma área importante e que faz com que a notoriedade seja maior.

*“Sem plano fixo, pois tudo não é sempre igual. Querem estar mais nas redes sociais.” (Entrevistado 3)*

*“Continuar a investir nas redes sociais, cada vez mais.” (Entrevistado 2)*

## **Definir**

O público que pretende atingir é o mais jovem, visto que o público acima de 35 anos já é um bom consumidor das ICCs. Gostariam de ser globais, e não só atingir público de

Lisboa/Portugal, mas sim serem globais com uma notoriedade bem definida fora do seu círculo local.

*“Gostaríamos de atingir todos, mas não tem possibilidade disso [...] O público geralmente é o amigo do artista [...] A programação de janeiro de 2020 se diferenciou, vinham pessoas interessadas em ver o espetáculo [...] No Instagram é esperado o público jovem de até 35 anos, Facebook mais velho, até 45. Entre 18-35/40 e comunidade artística.” (Entrevistado 2)*

*“Queremos identificar mais públicos potenciais e interessar a faixa etária dos 25-35.” (Entrevistado 1)*

A melhora das SMM é um fator que necessita de uma maior atenção, pois vale destacar em suas respostas o desejo pela notoriedade de sua criatividade, enfim, criar, inovar e tentar coisas de forma diferente. A seguir, a subcategoria de ideação para empreender no *Marketing* digital, mostra como esses gestores manifestaram suas características empreendedoras a partir de vivências e intuição.

### **Idear**

Perguntado como se dão as estratégias de *Marketing*, os entrevistados 2, 3 e 4, responderam que é feito de maneira instintiva. É feita uma comunicação mais amigável, onde se postam, por exemplo, os melhores momentos do teatro. A comunicação não é vista de forma urgente, por isso o orçamento nem sempre é o esperado para se fazer uma comunicação notória.

Dentre os entrevistados, apenas o entrevistado 1 tinha uma estratégia de *Marketing online*, como podemos ver a seguir:

*“É definida uma estratégia a partir de uma análise dos objectivos, programação e orçamento, delineando prioridades e táticas [...] Somos um novo teatro da cidade a tentar penetrar um mercado muito concentrado. Toda a nossa comunicação de produto é comunicação de marca e fazemos pontualmente campanhas de comunicação institucional para reforçar a marca [...] Os nossos maiores investimentos de comunicação são: Design e impressão; vídeo & som; publicidade digital, print e outdoors [...] Temos um programa digital exclusivo e privilegiamos esse conteúdo para os nossos subscritores.” (Entrevistado 1)*

Contudo, nota-se que as promoções não são bem vistas pelos entrevistados, já que há uma padronização dos preços. Os descontos se dão por conta da idade, prevista por lei em Portugal.

### **Prototipar**

Esta pesquisa verificou também o controle das SMM, para então ser feito uma prototipagem com foco nas análises, é onde conseguimos ver um espaço para inovação, já que grande parte dos entrevistados está aberto a comunicação com o público e novas ideias são bem-vindas. Neste quesito, verificou-se que os gestores de *Marketing* das ICCs reconhecem a necessidade de traçar objetivos, onde eles necessitam criar personas e definir faixas etárias para que façam um plano de *Marketing* efetivo para suas necessidades.

Os gestores de *Marketing* almejam que a notoriedade seja global, mais criativa, inclusivos, de qualidade, e que por isso estejam na vida da cidade. Hoje as ICCs já tem um espaço nas SMM, as entrevistas apenas mostram que o futuro reserva oportunidades ainda melhores e mais inovadoras, por isso a importância da adaptação não só das ICCs, como dos gestores que fazem parte dessa trajetória.

Perguntado quais seriam os maiores desafios para o futuro, os entrevistados responderam o seguinte:

*“Falta de tempo e de recursos para gerir a rapidez com que as plataformas se multiplicam e evoluem” (Entrevistado 1)*

*“Levantar posicionamentos, a gestão por ser instintiva que não alavanca a comunicação online. Existe uma pessoa por trás da presença online, e o perigo é a pessoa responder mal ao espectador, pode brincar mas não pode ser pessoal. Mas é preciso ter cuidado ainda com Hacking de redes sociais. O Facebook já bloqueou uma vez as redes sociais, e as normas e políticas das Social Medias é algo que não se tem muito conhecimento. Dois posts que o Facebook não deixou promover. Facebook é muito ruim para gerir pelas normas. Já teve que justificar aos operadores.” (Entrevistado 2)*

*“O centro seria espetáculo, e tudo tem que apontar pra ele, e não ir contra. Não queremos mostrar ou revelar o truque, e não queremos mostrar muito, e as redes*



*sociais prejudicam nisso, pois mostra tudo. Estão tirando o prazer do espectador de ver o que deveria ser revelado.” (Entrevistado 3)*

*“Utilizamos as redes sociais da melhor forma, não somos prisioneiros, e ninguém deveria ser, como acontece nesse momento. O foco é a presença artística. Somos efêmeros, e as redes sociais são arquivos, e isso é importante. Desaparecem muito rapidamente. Desde 2008-2020 podem ser consultados no nosso site tudo, e isso é muito importante, e não é valorizado. E podem ser divulgados, e no site abrangem os jornalistas por terem feito as entrevistas e tudo, como agradecimento.” (Entrevistado 4)*

Hoje podemos notar que Portugal tem grandes gestores de *Marketing* que acreditam na mudança, mas nem sempre foi assim. Esses entrevistados mostraram que os gestores de *Marketing* das ICCs acreditam que o futuro reservam oportunidades ainda melhores para se empreender, e que o *Marketing* digital necessita de apostas em sua criatividade, sensibilidade, paciência, metas e estratégias bem definidas para que seja uma mais valia de sucesso.

Em seguida da análise das entrevistas são apresentados os resultados criativos, usando do *design thinking* como o *brainstorming* das ideias desenvolvidas. Poderemos ver essas análises no próximo tópico.

## 4.2 Gestores de *Marketing*

O Quadro 3 apresenta a empatia com análise da situação atual das ICCs.

|  | Pergunta  | Excertos do Questionário   | Análise   |
|--|---|--|---|
| <b>E<br/>m<br/>p<br/>a<br/>t<br/>i<br/>z<br/>a<br/>r</b> | Os teatros competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer nas redes sociais. Quais são os maiores concorrentes dos teatros na escolha final? (se são outras Indústrias Culturais e Criativas, como cinema, museus, etc) De que forma é que este teatro compete com outras opções nas redes sociais? | - “Grande concorrente das artes seria a ignorância e interesses. Estão virando as TVs e reality shows, e o desinteresse da população. Pessoas querem a tradução da experiência, não mais pela experiência. As pessoas vão pelos lugares bonitos, e essa seria a competição”<br>-“As famílias não têm mais a tradição de ir ao teatro, pois está tudo no telemóvel, e isto reflete socialmente. As pessoas não têm o hábito de ler, e nem diários. Querem coisas muito simples, com uma linguagem mais corriqueira. Faixas etárias que nem conseguem ler o jornal público, e isso se passa no teatro, pois elas não têm essa leitura de uma mensagem mais dura.”<br>“Não há concorrentes diretos a nível de | Existe um desconhecimento em relação a população sobre as ICCs, as pessoas estão cada vez mais presas às tecnologias, e as ICCs ainda não |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>programação, Teatro do bairro alto e apoia artistas emergentes e pensamento crítico. Teatros em Lisboa. Competem de uma forma através de programação e do tipo de comunicação, e o ambiente que tenta cultivar.”</p> <p>“Este teatro começou em ambiente digital ainda antes de ter um logótipo, um número de telefone ou uma porta aberta. A história da sua construção começou no início de 2019, mostrando as várias fases do edifício e da programação até aos dias de hoje. É uma estratégia única nos teatros em Portugal, assumindo o risco de começar uma estratégia de marca pelo conteúdo e não pela forma.”</p>  |   |
| <p>Através de que meios de comunicação o teatro divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?</p> | <p>“Sim, Lisboa e pelo país, e se diferencia não tem apenas o público, a estreia é usada para atrair o máximo de pessoas possível, existe orçamento específico para cada produção. Materiais palpáveis deixaram de existir, ouvem mais rádios locais (por cada região), e assim descobrem novos públicos, e quando estreiam em Lisboa fazem uma fusão da comunicação, e conseguem ir à televisão.”</p> <p>“Quando trabalham a divulgação não quer estar em todos os lados, mas que eles cheguem nas pessoas, mesmo sendo pelas mídias como cartaz, e ainda assim nas redes sociais, e na imprensa. Assim os resultados são diferentes e não são previsíveis. Os cartazes não divulgam apenas uma estreia, e sim a companhia. Como se tudo se encaixasse.”</p> <p>“Através do online nas redes sociais, assim como no instagram. Envio de Newsletter e eventos no facebook. São realizados 3 posts por evento.”</p> <p>“Privilegiando meios de comunicação internos (brochura própria, enviada para 1500 assinantes), distribuição de cartazes (em espaços culturais e nocturnos, na rede de Metro de Lisboa e, pontualmente, em zonas específicas da cidade), publicidade no suplemento Ípsilon do Jornal Público, na Agenda Cultural de Lisboa e na revista The Wire, parcerias de inserção de spots publicitários na RTP, Cinema Ideal e Cinema Nos Amoreiras, estratégia de conteúdos e de publicidade em Facebook, Instagram e YouTube.”</p> | <p>São focados no público já existente, pois tem o conhecimento de como essas pessoas são atraídas ao teatro. O online não é uma prioridade aos teatros mais antigos. Mas o marketing offline é utilizado por todos os entrevistados.</p> |
| <p>Quais são as ferramentas digitais que o teatro utiliza para comunicar com o público, tendo em conta o grande</p>                              | <p>“Online, nas suas páginas e em outras. Rádio zigzag, espectadores mais pequenos, que seria mais dinâmica. Redes</p>   | <p>Instagram e Facebook são as SMM mais utilizadas. Não fazem</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>impacto que estas têm atualmente?<br/>Há uma comunicação interativa/participativa com o público?</p> | <p>sociais para divulgar imagem e vídeos. participar em quantidade, que não seja impositiva, que chegue nas pessoas e que as pessoas procurassem para saber um pouco mais. Não é algo comum, patrocinados no IS e FB, e tem esse retorno. Newsletter, que as pessoas retornem. No facebook sim, caixinha de perguntas, enquetes, eles usam as sugestões do facebook.”</p> <p>“Alimentamos as redes sociais, processo de criação, as redes acalmam e respiram. Não é utilizado influencers. Fazem pausa criativa, para poderem criar. Não tem uma obrigação, por ser um produto diferente. Dificilmente publicam um vídeo ou fotografia por telemóvel, e sim por profissionais, preferem publicar menos e ser mais artístico, do que ser publicado com telemóvel.”</p> <p>“Na realidade não tanto, ela responde sempre com muita diversão, mas não são posts que apelam por uma interação. Imagem gráfica do instagram também, vídeos para publicar no instagram.”</p> <p>“A comunicação interativa com o público que estamos a levar a cabo atualmente intitula-se “Relação Epistolar”. Na temporada 2020-2021, cada uma das brochuras que enviamos aos nossos assinantes é personalizada por uma pessoa da equipa. O público recebe, assim, uma brochura e dois postais: um postal com uma mensagem individual de uma pessoa da equipa e um postal em branco. É, depois, convidado a enviar-nos a sua mensagem para o teatro. É uma estratégia que visa contrariar a hiperdigitalização proposta pela pandemia e aproximar as pessoas em tempo de distanciamento social obrigatório. A recetividade tem sido muito boa.</p> <p>As nossas redes sociais são naturalmente interativas.”</p> | <p>muito conteúdo para que o espectador participe, apenas deixam os comentários livres.</p>                          |
| <p>Quais são as principais características que o distinguem de outros teatros na web?</p>               | <p>“Estão atentos a outras companhias, e o que elas fazem. Quando decidem fazer o site, não fazem igual, de acordo com as nossas sensibilidades, como ele deveria ser de acordo com o utilizador. O que os espectadores querem. Não é exatamente o que fazer diferente, mas o que os espectadores precisam, e o que deixaria eles orgulhosos.”</p> <p>“Eles vão muito pelo feeling, como espectadores.”</p> <p>“Uma comunicação mais divertida.”</p> <p>“Somos emergentes, inconstantes,</p>   | <p>Não tem uma definição exata. A maioria das respostas era mais intuitiva, eles vão por achar que está correto.</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | arriscados e entusiasmantes.”   |  |
|  | <p>Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de formação dos funcionários que administram as redes sociais deste teatro? Têm alguma formação na área de marketing? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes?</p> | <p>“Fui ator e fundei o teatro em 2008, trabalhava anteriormente com artistas unido”</p> <p>“Fiz comunicação e teatro, e ela aprendeu diretamente a comunicação no teatro, fez mestrado em ciências da comunicação, em 2014”</p> <p>“Comecei na Rua das gaivotas - teatro praga, 2013, outubro 2015. Formação comunicação, e mestrado em marketing, trabalhava em produção. setembro 2019 ela foi reconhecida pra trabalhar por eles”</p> <p>“São pessoas com experiência profissional na área dos serviços e que têm vindo a receber formação especializada em atendimento ao público, atendimento a pessoas com necessidades específicas e fazem ainda parte da comissão interna de igualdade e género da empresa. É também parte integrante do seu trabalho assistirem a ensaios e a espetáculos, de forma a terem conhecimento em primeira mão do que o teatro produz.”</p> | <p>Os gestores na sua maioria tem um vasto conhecimento de artes/comunicação.</p>      |
|  | <p>Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?</p>   | <p>“São duas pessoas na comunicação, um diretor e o gestor de marketing. Já tem conhecimento um do outro, e sabem o que eles querem.”</p> <p>“Tem um PR e um gestor de marketing que desempenham as funções”</p> <p>“Só a gestora de Mafalda desde outubro do ano passado. Antes era estagiária curricular. Ajudou a arquivar os catálogos do teatro praga. Ajuda no site novo, e ela ajuda muito no facebook”</p> <p>“A Direção de comunicação é constituída por duas pessoas com formação na área da Comunicação e da Cultura (nível mestrado). Trabalhos em outsourcing com uma equipa de design, uma equipa de criação de vídeo e som, várias fotógrafas e tradutores e uma equipa de distribuição de materiais.”</p>   | <p>Equipe pequenas, mas que trabalham em sincronia para o projeto de gerir as SMM.</p> |

Quadro 3 – Empatia com Análise da Situação Atual das ICCs

O Quadro 4 apresenta a definição com os objetivos definidos pelas ICCs.

|              | Pergunta   | Excertos do Questionário  | Análise  |
|--------------|--|---|--|
| <b>D e f</b> | Que imagem pretende este teatro transmitir com as redes sociais, ou seja, a que valores quer ser | “Permitiram atingir pessoas fora de Portugal, atingiram o Brasil Estão mais globalizados. Com identidade própria..” | Gostariam de uma globalização, para atingir mais |

|                  |   |   |  |
|------------------|---|---|--|
| i<br>n<br>i<br>r | associado? Considera que este teatro conseguiu criar uma identidade própria nas redes sociais ao longo dos anos? O que o diferencia nas redes sociais dos outros teatros e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas? | <p>“Tem uma identidade visual própria e são mais artísticos”</p> <p>“Considera que sim, se nota uma diferença pelo feedback, mais divertido com ela, e tem mais abertura com o público, assim como inovação e propostas que arriscam mais e permitam mais. Mais livres, menos convencionais. Liberdade criativa.”</p> <p>“Valores: emergente, experimental, inclusivo, verde e acessível.</p> <p>A nossa vantagem competitiva é a sala polivalente que pode apresentar dezenas de configurações de espetáculo e de público diferentes. Somos o único teatro de média escala em Lisboa com esta valência.</p> <p>Temos uma identidade própria visual, porém somos ainda confundidos com o Teatro do Bairro. O maior objectivo de comunicação do TBA é distinguir estes dois teatros.”</p>  | pessoas diversas.  |
|                  | Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?   | <p>“Não tem uma meta definida, quando tem post patrocinado. Eles direcionam para se manter ligado a eles. Quando seleccionam outra localidade, eles fazem convite para gostarem da página. Mouth-to-mouth, e pessoas que já seguem.”</p> <p>“Não estão presos às redes sociais, pensam no seguidor obviamente, mas fazem os relatórios anuais, não vivem presos a isso. Pensam em atingir, mas isso não faz tanta diferença. O conteúdo não tem mais impacto que os espetáculos. Colocar o real x irreal, do espetáculo.”</p> <p>“Não tem meta fixa, nem tempo para vigiar as estatísticas das redes sociais. Seria mais por instinto.”</p> <p>“Perante a pandemia, as metas estão condicionadas.”</p>  | A maioria dos entrevistados não tinha uma meta definida.   |
|                  | Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?   | <p>“Sem plano fixo, pois tudo não é sempre igual.”</p> <p>“Querem estar mais nas redes sociais.”</p> <p>“Continuar a investir nas redes sociais, cada vez mais. Trabalhar dentro da imprensa Portuguesa funciona com relações, com impacto positivo. Um espetáculo com um jornalista para falar sobre. Mais numa óptica de reconhecimento. Covid sofrem bastante. Espaço estético para o teatro e de decoração, para ser acolhedor. Investir num contato mais próximo com o público e comunicação que fosse mais próximo com o espectador. Mais interatividade, como por exemplo enviar jogos na newsletter. Bem estar do artista também, que ele fique com o teatro por mais tempo. Programação que já passaram por nós e que possam ajudar na comunicação. Orçamento maior, para investir para ter mais visibilidade. Ter tempo</p> | O investimento futuro também não é algo pré-definido pela maioria, ficando a mercê do marketing intuitivo. |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | para parcerias. Restaurantes com parcerias para ter diálogo.”<br>“Para já, queremos consolidar investimento e não diversificar.”  |  |
|  | Que públicos pretendem atingir nessas áreas? Quais são os targets que o teatro pretende atingir com as suas publicações? | “Querem atingir mais espectadores, mas com qualidade.”<br>“Todos, mas não tem possibilidade disso. O público geralmente é o amigo do artista. A programação de janeiro de 2020 se diferenciou, vinham pessoas interessadas em ver o espetáculo. No Instagram espera o público jovem até 35 anos, Facebook mais velho, até 45. Entre 18-35/40 e comunidade artística.”<br>“Queremos identificar mais públicos potenciais e interessar a faixa etária dos 25-35.” | Gostariam de mais espectadores, pessoas que ainda não conhecem seu trabalho. A maioria jovens. |
|  | O que pode ser melhorado nas redes sociais deste teatro?   | “Visual.”<br>“Querem estar na vida da cidade, e que passem pela comunicação do teatro.”<br>“Poderia ser melhorado o patrocínio, vigilância, estatística e facebook, que é uma rede social que necessita atenção e investimento financeiro. Redes sociais deveriam ser ativas com stories, não é feito por falta de tempo e recursos.”<br>“Maior dinamismo nas publicações.”   | Gostariam de mudar o design e as atividades nas SMM.   |

Quadro 4 – Definição com os objetivos definidos pelas ICCs.

O Quadro 5 mostra a ideação com as ações e estratégias definidas pelas ICCs.

|                                  | Pergunta  | Excertos do Questionário   | Análise   |
|----------------------------------|---|--|---|
| <b>I<br/>d<br/>e<br/>a<br/>r</b> | Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?                         | “Eles não têm um objetivo fixo.”<br>“Sem objetivo fixo”<br>“Instintiva.”<br>“É definida a partir de uma análise dos objetivos, programação e orçamento, delineando prioridades e táticas.”   | Novamente os entrevistados mostraram que usam mais a intuição do que números. |
|                                  | Qual é o posicionamento do teatro e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?             | “Cartazes, tv e rádio.”<br>“Criação de conteúdo, vídeos, constante revival de o que foi bom. Final de ano de 2020. Assim como o envio de Gifs/stickers.”<br>“Somos um novo teatro da cidade a tentar penetrar um mercado muito concentrado. Toda a nossa comunicação de produto é comunicação de marca e fazemos pontualmente campanhas de comunicação institucional para reforçar a marca.” | Nota-se ainda um poder da comunicação offline sobre os teatros.               |
|                                  | Como caracteriza a ação no online? (se esta a ser bem sucedida, se traz a notoriedade almejada) | “Eles não observam isso.”<br>“Não está apenas no online o sucesso”<br>“Acido/humor negro.”<br>“Bem sucedida em período de espetáculos,   | A ação online não é observada de maneira constante.                           |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   | talvez mais estagnada em período de confinamento.”   |   |
|  | Relativamente ao budget, como é que este é dividido pelas áreas de atuação? (poderá ser respondido com percentagem, quantos % para cada área) | <p>“Número de lugares no teatro, uma estreia eles colocam mais percentagem. Assim, uma estreia em Lisboa tem 600 lugares. Depende do tipo, pois nunca é igual, depende.”</p> <p>“Sempre teve prioridade mesmo quando não tinha orçamento, mas primeiro o pagamento das pessoas.”</p> <p>“Comunicação recebe menos nas percentagens e é menos vista como urgente. O material é impresso com a câmara municipal de Lisboa, bi-mensais, 5 cartazes por ano. Não há custos nisto. O Salário vem do Teatro Praga, então não tem orçamento definido, pois é muito curto. O espaço é pequeno e frágil, por isso tem custos adicionais, e a parte técnica e decoração que elevam o orçamento. No ano de 2021 querem aumentar o orçamento pois gastou já com técnica.”</p> <p>“Os nossos maiores investimentos de comunicação são: design e impressão; vídeo &amp; som; publicidade digital, print e outdoors.”</p> | O orçamento na maioria é bastante limitado, podendo chegar a nulo, pois nas ICCs o orçamento tem que ser voltado para outras coisas como pagamento de pessoal e cenografia/som/luz. |
|  | Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?   | <p>“Maior sucesso foi a com maior investimento, o espetáculo foi pensado 6 meses antes.”</p> <p>“Quando tinha mais budget, teve mais sucesso e conseguiram o maior retorno. Não terem peso na consciência em ter gasto no espetáculo. Foi pensado digitalmente, pois também existiam.”</p> <p>“Tiago Vieira foi o que tive mais cheio. O Instagram tem poucos comentários, feedback mais sobre a newsletter. Particular em março duas que tiveram respostas. O envio do press/newsletter tem mais pessoas a perguntarem pelo trabalho.”</p> <p>“A abertura do TBA e o programa TBA no Lux.”</p>  | As iniciativas de maior sucesso foram as que tem mais renome, como o local onde foi apresentado ou o artista. Não tem um sucesso apenas pelo seu marketing digital.                 |
|  | De que forma é que este teatro tenta atrair novos visitantes nas redes sociais? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?              | <p>“Não tem isso.”</p> <p>“Não tem.”</p> <p>“Não tem isso, evento e posts e estratégias mais estéticas, mais conteúdo com gifs/trocadilhos/linguística e estética. Mas não para atrair mais.”</p> <p>“Temos um programa digital exclusivo e privilegiamos esse conteúdo para os nossos subscritores.”</p>  | Foi respondido com o mesmo que eles fazem para o visitante atual. Como se as ICCs estivessem focadas em segurar o espectador atual ao invés de buscar por novos.                    |
|  | Como é que este teatro fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo  | <p>“Eles não focam em números, e sim mouth-to-mouth”</p> <p>“Indicação de outras pessoas”</p>  | A indicação por outras pessoas ainda é o mais   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | com os mesmos?   | <p>“Sendo incríveis, e bem humorados, familiarizar. Mantém contato, da resposta e feedback.”</p> <p>“Para já, ainda não temos uma política de fidelização, beneficiando apenas das estratégias já implementadas pela EGEAC ao nível do preçário.”</p>  | forte na maioria das ICCs.  |
|  | De que forma é que este teatro tenta atingir diferentes segmentos do público?  | <p>“Nas mídias, online e offline.”</p> <p>“Online e offline”</p> <p>“Bom humor. Não se inibe. Eles tem artistas em inglês.”</p> <p>“Segmentamos a promoção consoante a área da programação, tendo, por exemplo, investimentos específicos para a área da música (anúncios na Wire, na Radar e na SBSR.fm).”</p>  | Marketing Online e Offline é como eles tentam atingir os públicos diversos. |
|  | Considera que iniciativas como promoções são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o teatro, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visita nesses públicos? | <p>“Fazemos muito, mas com a participação de grupos”</p> <p>“Utilizam o preçário e descontos permitidos por lei em Portugal”</p> <p>“Acha que não, e tem sempre descontos. O dinheiro da bilheteria vai pro artista. 70% artista, 30% pra eles. Um artista que vem do porto ganha 100%. Agora tem 25 lugares só, e os bilhetes são 5 euros.”</p> <p>“Não tenho essa experiência. Aquilo que melhor convence as pessoas a irem ao teatro são outras pessoas.”</p> | Utilizam valor tabelado pelo governo Português na realização das promoções. |

Quadro 5 – Ideação com as ações e estratégias definidas pelas ICCs

O Quadro 6 mostra a prototipação do controle das ICCs.

|  | Pergunta   | Excertos do Questionário   | Análise   |
|--|--|--|---|
| <b>P<br/>r<br/>o<br/>t<br/>o<br/>t<br/>i<br/>p<br/>a<br/>r</b> | Nas plataformas em que o teatro está presente, qual a que cria maior engagement entre o consumidor e a marca? (facebook/instagram/website) | <p>“O facebook é o mais antigo, de 2008, instagram ainda tem um ano. Facebook seria mais.”</p> <p>“Facebook seria mais antigo, e Instagram mais jovens.”</p> <p>“Insta e newsletter”</p> <p>“IG”</p>   | Facebook e Instagram é o que mais cria um engajamento com os consumidores das ICCs. |
|  | Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se os objectivos estão a ser atingidos?                                | <p>“Sim, uma fotografia tem mais partilhas do que o vídeo, pessoas não têm paciência. Mede pela quantidade de espectadores, de entrevistas que a companhia da. Querem pessoas que venham ao teatro, sejam críticos.”</p> <p>“Existe um objetivo que o teatro seja falado em outros lugares, e que eles tenham visto eles. Nunca é de imediato.”</p> <p>“Não.”</p> <p>“Sim”</p> | Não. É medido pelo quanto o teatro ou o espetáculo é comentado.                     |
|  | (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que  | “Não existe um meio indicador, apenas partilha, comentários e críticas recebidas.”   | A maioria não tem índices. Apenas um teatro   |



|   |  |   |
|---|--|---|
| instrumentos, meios, indicadores)?  | <p>“Comentários e partilhas”</p> <p>“Análise de KPIs: subscrições, retenção de público, demografia de público.”</p>  | faz as medidas por subscrições, retenção de público, demografia de público.   |
| É valorizada a opinião dos vários colaboradores nas redes sociais?                      | <p>“Sim”</p> <p>“Claro que sim, e corrigimos o que for necessário, o que importa é estar sempre melhorando.”</p> <p>“Sim, tem em conta com os artistas mesmo, e o artista é soberano. Altera-se tudo.”</p> <p>“É centralizado na comunicação.”</p>   | A opinião de outros colaboradores é valorizada naqueles que não tem índices de metas e afins. Por isso ainda é muito intuitivo. |
| Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?                  | <p>“Sim, estão a fazer a evolução sempre. Variação de públicos e forma como apresentam. Estão sendo cuidadosos e estão indo devagar, com metas bem seleccionadas.”</p> <p>“Sim”</p> <p>“Momento particular para fazer a avaliação, estamos em um bom caminho, acho que sim. Está sendo frágil com a pandemia. No início do ano tinha fila de espera, mas depois com pandemia tudo mudou. Não tem lista de espera com eficácia. Se adaptando constantemente.”</p> <p>“Sim”</p>  | Apesar de ainda quererem mais notoriedade, os objetivos estão a ser cumpridos.  |
| Dentro desse teatro existe espaço para a inovação nas redes sociais?                    | <p>“Sim, claro.”</p> <p>“Sim”</p> <p>“Sim”</p> <p>“Sim”</p>  | Todos os entrevistados afirmaram que existe espaço para a inovação.   |
| (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?                         | <p>“Aprenderam na forma empírica como se faz isso.”</p> <p>“Instintivo”</p> <p>“Com as gaivotas tudo é possível, tudo oq houver para inovar. Design deveria ser mais coerente. Inovar como teatro/lives/assalto pelo artista. Criação de conteúdo. Não viu ainda a plataforma tik tok. Permitir algo interativo de respostas do público, e fazer perguntas e revelar a performance de outras formas. Processo e mostrar tudo atrás.”</p> <p>“Nomeadamente na linguagem. Somos o único teatro público com uma política de linguagem inclusiva.”</p> | A inovação seria aprender a gerir ainda mais as SMM, utilizando de novas redes sociais, se comunicando de forma mais inclusiva. |
| Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão das redes sociais? | <p>“O centro seria espetáculo, e tudo tem que apontar pra ele, e não ir contra. Não querem mostrar ou revelar o truque, e não querem mostrar muito, e as redes sociais prejudicam nisso, pois mostra tudo. Estão tirando o prazer do espectador de ver o que deveria ser revelado.”</p> <p>“Utilizam as redes sociais da melhor forma, não são prisioneiros, e ninguém deveria ser, como acontece nesse momento. O foco é a presença artística. São efêmeros, e as redes sociais são arquivos, e isso é importante.</p>                            | Cada ICC tem um desafio diferente, mas todas concordam que as SMM deveriam ser mais notadas pelos gestores de marketing.        |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>Desaparecem muito rapidamente. Desde 2008-2020 podem ser consultados no nosso site tudo, e isso é muito importante, e não é valorizado. E podem ser divulgados, e no site abrangem os jornalistas por terem feito as entrevistas e tudo, como agradecimento.”</p> <p>“Levantar posicionamentos, a gestão por ser instintiva que não alavanca a comunicação online. O perigo é a pessoa responder mal, pode brincar mas não pode ser pessoal. Mas é preciso ter cuidado. Hacking de redes sociais. O Facebook já bloqueou uma vez as redes sociais, e as normas e políticas das social medias é algo que não se tem muito conhecimento. Dois posts que o facebook não deixou promover. Facebook é muito ruim para gerir pelas normas. Já teve que justificar aos operadores.”</p> <p>“Falta de tempo e de recursos para gerir a rapidez com que as plataformas se multiplicam e evoluem.”</p> |  |
|--|--|---|--|

Quadro 6 -Prototipação do controle das ICCs

#### 4.3 Análise do conteúdo

Utilizando do método de design thinking, foi apresentado as entrevistas em forma de post-it, utilizando da ferramenta Miro, onde foi possível separar de acordo com as características das perguntas (empatizar, definir, idear e prototipar). Após transcrever os tópicos mais pertinentes de cada resposta, sendo laranja o entrevistado 1, rosa entrevistado 2, azul entrevistado 3 e verde entrevistado 4, utilizou-se do método de mind mapping para perceber quais foram as principais respostas sobre as motivações para o uso da SMM, dificuldades enfrentadas e então inovações possíveis, para conseguirmos assim perceber ferramentas que ainda poderão ser utilizadas para uma mais valia e criar um plano estratégico para o futuro.

A Figura 6 mostra o processo de empatia das ICCs.

|  | Empatizar  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Concorrência                               | Não há concorrentes diretos pois é único entre os teatros em Portugal  | Não há concorrentes diretos a nível de programação  | Grande concorrente das artes seria a ignorância e desinteresse   | As famílias não têm mais a tradição de ir ao teatro, pois está tudo no telemóvel, e isto reflete socialmente.             |
| Presença Online                            | privilegiando meios de comunicação internos, distribuição de cartazes e online                                 | Através do online nas redes sociais, assim como no Instagram. Envio de Newsletter e eventos no facebook.        | Utiliza de meios offline (radio/jornal/tv) para comunicação mais que o online  | Divulgam por mídias como cartaz, e ainda assim nas redes sociais, e na imprensa.  |
| Comunicação Online é interativa?           | A comunicação é interativa com o público   | Na realidade não tanto, ela responde sempre com muita diversão, mas não são posts que apelam por uma interação. | Newsletter, que as pessoas retornem. No facebook sim, caixinha de perguntas, enquetes, eles usam as sugestões do facebook. | Alimentamos as redes sociais, processo de criação, as redes acalmam e respiram. Não é utilizado influencers.              |
| Diferencial online                         | Somos emergentes, inconstantes, arriscados e entusiasmantes.   | Uma comunicação mais divertida.   | Estão atentos a outras companhias, e o que elas fazem. Quando decidem fazer o site, é como os espectadores querem          | Eles vão muito pelo feeling, como espectadores.   |
| Área de formação dos gestores de marketing | São pessoas com experiência profissional na área dos serviços e que têm vindo a receber formação especializada | Formação comunicação, e mestrado em marketing, trabalhava em produção.  | Foi ator e fundou o teatro em 2008, mas participa diretamente na comunicação do teatro                                     | Gestora fez comunicação e teatro, e ela aprendeu comunicação no teatro, fez mestrado em ciências da comunicação, em 2014. |
| Distribuição das equipes                   | Equipe de design, outsourcing, vídeo e fotografia, além do gestor  | Uma pessoa apenas que faz a gestão e relações públicas  | São duas pessoas na equipe, mas não tem papéis definidos pois fazem tudo juntos  | São duas pessoas na equipe, uma como relações públicas e outra como comunicadora  |

Figura 6 - Processo de empatia das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

A Figura 7 mostra o processo de definição das ICCs.

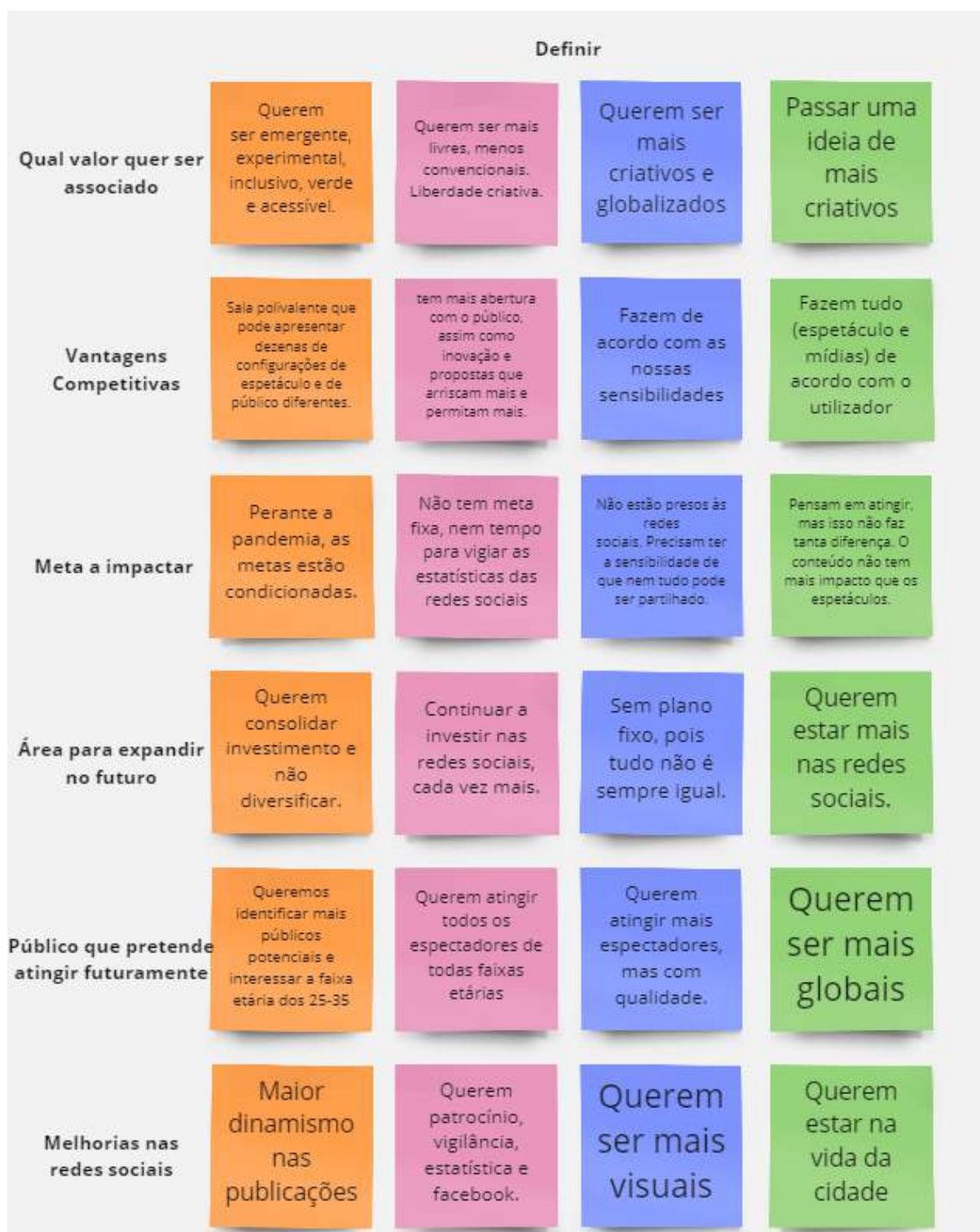


Figura 7 - Processo de definição das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora



A Figura 8 mostra o processo de ideação das ICCs.

|   | Idear   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>Estratégia</b>                                     | Análise dos objectivos, programação e orçamento, delineando prioridades e táticas             | Estratégia instintiva  | Eles não têm um objetivo fixo.  | Eles não têm um objetivo fixo.   |
| <b>Como é trabalhado a notoriedade</b>                | Pontualmente campanhas de comunicação institucional para reforçar a marca                     | Criação de conteúdo, vídeos, constante revival de o que foi bom.   | Cartazes, tv e rádio.   | Cartazes, tv e rádio.  |
| <b>Caracterização da ação online</b>                  | Bem sucedida em período de espetáculos  | Ação online é ácida.   | Eles não observam isso.   | Não querem apenas estar no online.   |
| <b>Orçamento</b>                                      | Investimentos são: design e impressão; vídeo & som; publicidade digital, print e outdoors     | Comunicação recebe menos nas percentagens e é menos vista como urgente.  | Número de lugares no teatro, uma estreia eles colocam mais percentagem.             | Depende, mas priorizam o pagamento de pessoas                              |
| <b>Iniciativas de maior sucesso</b>                   | Abertura da ICC e parceria com casa noturna   | O Instagram tem poucos comentários, feedback mais sobre a newsletter. Maior sucesso são com nomes famosos em canaiz. | Maior sucesso foi a com maior investimento, o espetáculo foi pensado 6 meses antes. | Quando tinha mais budget, teve mais sucesso e conseguiram o maior retorno. |
| <b>Como atraem novos visitantes nas redes sociais</b> | Temos um programa digital exclusivo e privilegiamos esse conteúdo para os nossos subscritores | Tentam atrair online com posts e estratégias mais estéticas  | Não tenta atrair pessoas nas redes sociais  | Não tenta atrair pessoas nas redes sociais                                 |
| <b>Fidelização</b>                                    | Não tem uma política de fidelização   | Fidelizam com bom humor, familiarizar.   | Eles não focam em números, e sim mouth-to-mouth                                     | Eles não focam em números, e sim mouth-to-mouth                            |
| <b>Como atingem novos públicos</b>                    | Segmentamos a promoção consoante a área da programação  | Tentam atingir diferentes públicos com bo humor, e são internacionais  | Tenta atingir diferentes publicos tanto no online quanto offline                    | Tenta atingir diferentes publicos tanto no online quanto offline           |
| <b>Promoções</b>                                      | Não fazem. Aquilo que melhor convence as pessoas a irem ao teatro são outras pessoas          | Promoções não são muito importantes para o teatro  | Promoções são importantes para os teatros   | Promoções são importantes para os teatros                                  |

Figura 8 - Processo de ideação das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

A Figura 9 mostra o processo de prototipação das ICCs.

|                                       | Prototipar  |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| SMM de maior engajamento              | Instagram   | Maior engajamento por instagram e newsletter  | Facebook seria mais antigo, e Instagram mais jovens.  | São públicos diferentes. Lançaram o instagram e site ao mesmo tempo.                        |
| Objetivos                             | Mede os objetivos   | Não mede os objetivos   | Mede os objetivos pela quantidade de espectadores, de entrevistas que a companhia da          | Existe um objetivo que o teatro seja falado em outros lugares, e que eles tenham visto eles |
| Como medem os objetivos               | Análise de KPIs: subscrições, retenção de público, demografia de público                          | Não existe um indicador para medir objetivos  | Não existe um meio indicador de objetivos, apenas partilha, comentários e críticas recebidas. | Não tem um indicador definido   |
| Opinião de colaboradores              | É centralizado na comunicação   | Valorizam a opinião dos colaboradores   | Valorizam a opinião dos colaboradores   | Valorizam a opinião dos colaboradores   |
| Cumprimento dos objetivos             | Os objetivos estão a ser atingidos  | Os objetivos estão a ser atingidos  | Os objetivos estão sendo atingidos  | Os objetivos estão sendo atingidos  |
| Inovação                              | Existe espaço para inovação   | Existe espaço para inovação   | Existe espaço para inovação   | Existe espaço para inovação   |
| Qual inovação pode ser feita/já fazem | Somos o único teatro público com uma política de linguagem inclusiva.                             | Design deveria ser mais coerente. Inovar como teatro/lives/assalto pelo artista. Criação de conteúdo    | Aprenderam na forma empírica como se faz inovação   | Aprenderam na forma empírica como se faz inovação   |
| Desafios                              | Falta de tempo e de recursos para gerir a rapidez com que as plataformas se multiplicam e evoluem | O desafio é levantar posicionamentos, a gestão por ser instintiva que não alavanca a comunicação online | Desafio é fazer o espetáculo ser o centro das coisas  | São efêmeros, e as redes sociais são arquivos, e isso é importante                          |

Figura 9 - Processo de prototipação das ICCs. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

Relativamente ao grupo de gestores de marketing, numa primeira análise das respostas e da sua perceção sobre o impacto do SMM (figura 3 e 4), é possível concluir que foram referidos mais aspetos emocionais do que técnicos. O primeiro aspeto a destacar é a ideia de que o diferencial está cada vez mais focado na empatia com o consumidor. Apesar de todos serem graduados em comunicação e afins, a parte técnica se dá somente pelas ferramentas com que divulgam as publicações, mas não com um planeamento de como devem ser feitas.

Na Figura 10 podemos perceber que existe uma motivação das ICCs no SMM.



Figura 10 - Motivação das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

A Figura 11 mostra as dificuldades das ICCs no SMM.



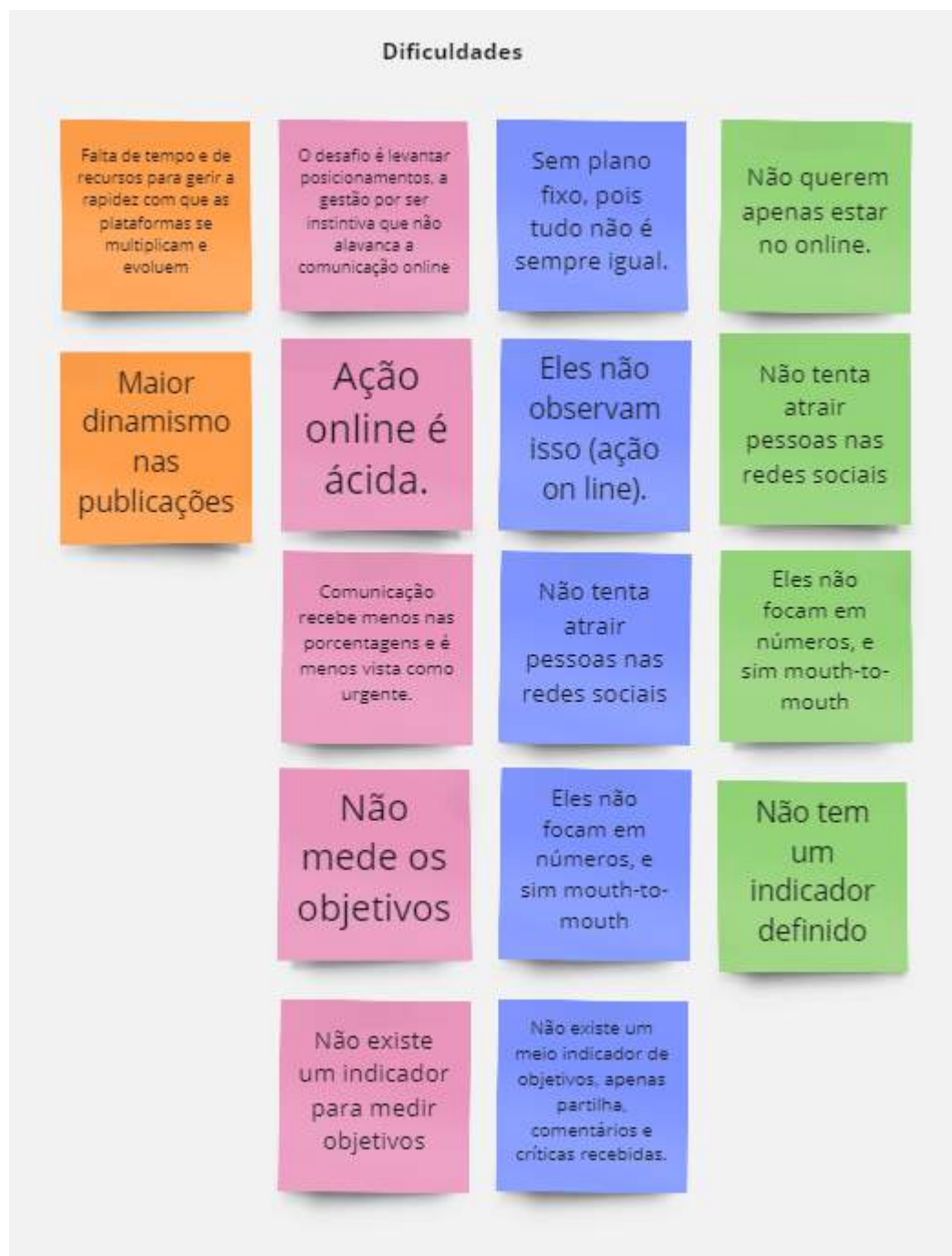


Figura 11 - Dificuldades das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

A Figura 12 mostra as inovações das ICCs no SMM.

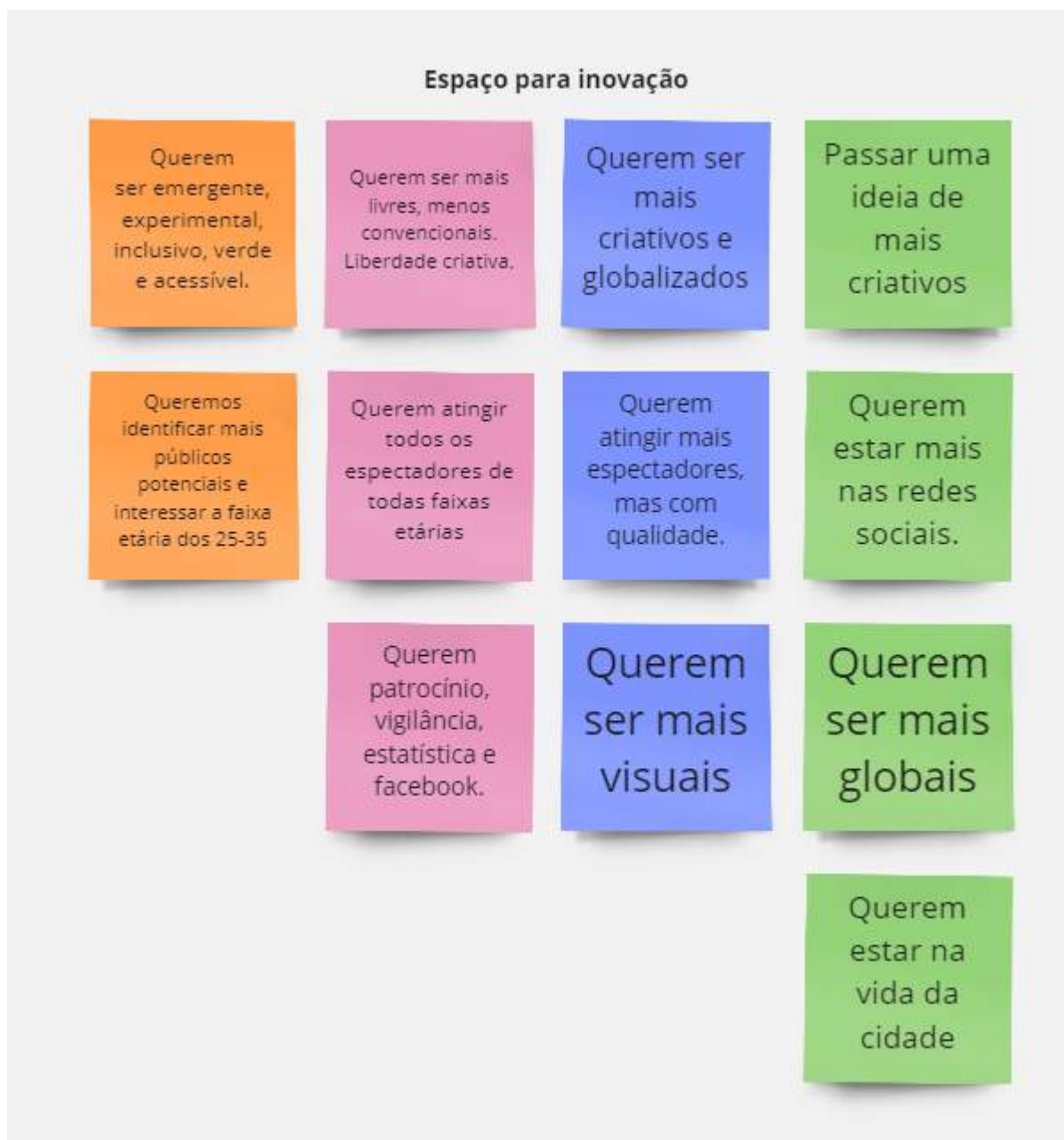


Figura 12 - Inovações das ICCs no SMM. Fonte: Entrevistas realizadas pela autora

Assim foi criado um brainstorming com as características mais frequentes mencionados pelos entrevistados, e assim conseguimos dividir as respostas em 3 áreas mais específicas que deveriam ser abordadas para o sucesso do marketing estratégico. Essas áreas seriam a motivação, dificuldades e então espaço para inovação (figura 7, 8 e 9).

Notou-se um maior número de comentários em relação as dificuldades, sendo a menos comentada a motivação para o uso das SMM. Mesmo assim os entrevistados conseguiam ver que ainda existia uma lacuna no quesito espaço para inovação, sendo que existe um trabalho a ser feito nessa área.

Durante as entrevistas, detetou-se uma opinião algo que “contraditória”, em que muitos gestores sabem que é necessário um tempo para pesquisar sobre estratégias de marketing, assim como tem uma grande necessidades de fazerem com que as SMM cresçam para que ganhem notoriedade, mas mesmo assim ainda não estão colocando em prática. Conseguiram ver o potencial do SMM para a ICC, porém mantêm um estado de espírito bastante negativo sobre o mesmo.

Dessa forma, com as respostas dos entrevistados e analisando os estudos de Dionisio (2009), Fishkin (2012), Reed (2011) e Murphy et al (2004), pode ser criado um mind map para as ideias de canais de marketing digital, transformando em estratégias (figura 13). Foi analisado que diversos canais ainda poderiam ser usufruídos pelas SMM das ICCs.



Figura 13 - Estratégias de Marketing Digital para ICCs. Fonte: Elaborado pela autora

Assim foram desenvolvidas estratégias de *Marketing* Digital para ICCs, na figura 10, onde em amarelo são as estratégias já presentes nas ICCs entrevistadas, e em verde as que ainda existem espaço para evolução e assim obter um maior aproveitamento do mesmo.

#### 4.4 Resultado - Estratégia de Curto Prazo

Uma das maiores vantagens de ter o seu negócio na internet, é poder alcançar o seu consumidor a qualquer momento, em qualquer lugar, utilizando estratégias de marketing digital que entregam o conteúdo correto para as pessoas corretas. Assim, para organização dessas ações foi definido na Tabela 3 a seguir as estratégias de curto prazo para as ICCs, com objetivos, ferramentas, conteúdo e exemplo para que a notoriedade seja alcançada.

|                  |   |  |  |   |  |  |
|------------------|---|--|--|---|--|--|
| Objetivo         | Conhecimento da marca                                     | Alcançar novos clientes de várias nacionalidades                   | Alcançar público jovem de Portugal   | Fidelizar novos clientes                                  | Fidelizar clientes já existentes         | Alcançar novos clientes                                  |
| Ferramentas      | <i>Marketing</i> de Conteúdo                              | Tráfego Orgânico   | <i>Marketing</i> de Afiliação  | SMM   | <i>Marketing</i> de Email                | Busca Paga   |
| Conteúdo         | Curiosidades sobre a ICC                                  | Matérias sobre as ICCs <i>online</i>                               | Parcerias com Influencers  | Prévia do espetáculo                                      | Folhetim                                 | Ads  |
| Exemplos         | Vídeos que expliquem um pouco mais sobre a ICC em questão | Matérias em blogs ou até mesmo no blog do teatro sobre espetáculos | Influencer faz um post sobre um espetáculo, e divulga o cupom de entrada onde ganha comissão | Vídeo com pedaços do espetáculo como se fosse uma vinheta | Aviso sobre os espetáculos da semana/mês | Flyer com a propaganda de um espetáculo que está por vir |
| Impacto Esperado | Atrair Tráfego  | Converter Visitantes   | Vender Oportunidades   | Converter Visitantes                                      | Manter Visitantes                        | Manter Visitantes  |

Quadro 7 - Estratégias de Curto Prazo para ICCs. Fonte: Elaborado pela autora

É feito também uma análise das ferramentas já discutidas no referencial teórico, e como elas poderiam ajudar ao foco principal das ICCs, que seria a notoriedade no meio virtual, mais especificamente no SMM. No Quadro 4 foi criado os prazos por semana de como essas estratégias e

a gestão devem ocorrer para a equipa de *Marketing*. Contudo, apenas saber as ferramentas não é suficiente para atrair mais público, é preciso uma estratégia com conteúdos criativos e que apelem ao consumidor das ICCs para que sejam utilizadas de maneira correta.

O Quadro 8 apresenta o calendário de curto prazo para as ICCs.

| Tarefas/<br>Semana                          | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Espetáculo | Pós |
|---|----------|----------|----------|----------|------------|-----|
| Definição<br>Briefing e<br>Planejament<br>o |          |          |          |          |            |     |
| Identidade<br>Visual do<br>evento           |          |          |          |          |            |     |
| Tráfego<br>Orgânico                         |          |          |          |          |            |     |
| <i>Marketing</i><br>de Afiliação            |          |          |          |          |            |     |
| <i>Marketing</i><br>de Email                |          |          |          |          |            |     |
| Produção de<br>conteúdo<br>para as<br>SMM   |          |          |          |          |            |     |
| Convite ao<br>público                       |          |          |          |          |            |     |
| Busca Paga                                  |          |          |          |          |            |     |
| Cobertura<br>do Evento<br><i>online</i>     |          |          |          |          |            |     |
| Relatório<br>dos<br>Resultados              |          |          |          |          |            |     |

Quadro 8 - Calendário de Curto Prazo para ICCs Fonte: Elaborado pela autora

Com todos esses dados e informações, pode se conseguir pela equipe de *Marketing* das ICCs novos clientes. As ICCs precisam de um site que mostrasse, de forma rápida e fácil, as suas instalações, sua história no mercado Portugues, seus espetáculos, tudo isto para encantar o utilizador a frequentar e querer saber mais.

## 5 Conclusões

Este estudo surge pela razão de cada vez mais se sentir o poder das ICCs em Portugal e no mundo, e das estratégias de *Marketing* Digital que cada vez mais são adoptadas, pela falta de eficiência nas estratégias do *Marketing* Tradicional, devido à maior adesão das pessoas nas redes sociais.

Deste modo, foi realizado junto às ICCs, responder à pergunta de partida deste estudo: “De que forma a utilização das redes sociais pode alavancar os negócios da indústria cultural e criativa?”.

Uma vez definida a pergunta de partida, foram traçados quatro objectivos, nomeadamente: Verificar como as mídias digitais utilizadas dão visibilidade às indústrias culturais e criativas; descrever como o posicionamento das indústrias culturais e criativas nas mídias sociais agregam valor na decisão de compra do consumidor do ramo criativo; identificar as estratégias de *Marketing* utilizadas pelas indústrias culturais e criativas; e, por fim, elaborar um roteiro de ações de estratégias a serem utilizadas nas mídias sociais para melhoria da indústria cultural e criativa.

Através dos vários conceitos de *Marketing* Digital, concluiu-se que a relação de proximidade entre as empresas e os clientes é feita majoritariamente por e-mail ou publicidade impressa, sendo que grande parte do seu público já está no SMM, onde a difusão de informação é muito mais rápida e rentável.

As ICCs em questão deveriam utilizar mais de estratégias como o custo por clique, o número de visitas e de impressões, entre outros, cujas ferramentas como o Google Analytics ou Adwords permitem medir o desempenho e o retorno.

Com os investimentos praticamente nulo nas ferramentas de SMM, os pequenos ganhos perceptíveis são, por vezes, comemorados como se fossem apropriados para o canal. Afinal, o que não se mensura, de fato, não pode ser destacado ou considerado como um resultado efetivamente positivo. Esta lacuna de informações e estudos é apenas o combustível ideal para que mais investigações como esta sejam replicadas em diferentes setores.

O posicionamento das ICCs deve ser feito de maneira mais incisiva no SMM e com uma estratégia definida, para que a utilização das ferramentas que já são pagas (como fotógrafos/*Designer*/videomakers) sejam mais bem aproveitadas, e assim possam ter um retorno maior. Percebemos que há uma criatividade da parte dos gestores, mas que não há um foco principal para que o nome das ICCs nas redes sociais cresça.

Conclui-se que, apesar de o SEO ser uma técnica preferencialmente utilizada pelas pequenas, médias e grandes empresas, é necessário recorrer ao SEM para assegurar uma melhor

performance a longo prazo levado a cabo pelo SEO, disponibilizando uma monitorização mais exacta. Assim, e respondendo à questão de partida, as ICCs devem apostar em ambas as estratégias para alavancar os negócios.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Limitação de Estudo

Uma das limitações encontradas no projeto foi a falta de estudos relacionados ao SMM das ICCs. Assim como, a disponibilidade dos outros times que trabalham em conjunto com os Gestores de *Marketing* das ICCs, como designers, fotógrafos e videomakers, para absorver melhorias que gostariam de ver nas SMM. Essas conversas, com pessoas de diferentes *backgrounds*, possibilitam interação e troca de ideias, essenciais para as fases de inspiração e ideação, mas que não foram possíveis devido às dificuldades dos contactos disponíveis nos sites das ICCs. Além disso, a restrição causada pela pandemia, onde foi preciso limitar as entrevistas a encontros virtuais, não menos valorosos ou importantes, mas nem sempre de suma importância aos entrevistados. Apesar desta restrição, atingimos plenamente nossos objetivos, ampliando as visões e os conhecimentos sobre os temas propostos: *Marketing Digital*, *Social Media Marketing* e *Design Thinking*.

### 2. Futuras linhas de investigação

Essa dissertação promoverá, em médio prazo, o início de estudos de outras Indústrias Culturais e Criativas, para além dos teatros, para que se encontrem melhores caminhos de criação e implementação da plataforma sugerida, bem como para que se abram espaços para diálogos mais diversos acerca do tema *Marketing Digital*.

A futura linha de investigação do presente trabalho académico poderia ter, além de entrevista com gestores, também com as pessoas que frequentam as ICCs, ou até mesmo as pessoas que as seguem nas SMM. Essa pesquisa teria então oportunidade de descobrir como os espectadores chegaram a ICC em questão e qual o atrativo e diferencial de uma ótica da população. Poderia então perceber as personas que os frequentam, e assim fazer um *consumer Journey*.

## Referências

- Almeida, M. M. de (2009) Serralves 2009: a Coleção, Porto: Fundação de Serralves, 2009
- Babbie, E. (2007) *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Bendassolli, P. F.; Wood Jr, T.; Kirschbaum, C.; Cunha, M. P. (2009) *Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades*. RAE São Paulo v. 49 n.1 jan./mar. 010-018
- Bezjian-Avery, Alexa; Calder, Bobby & Dawn Lacobucci (1998). *New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising*. *Journal of Advertising Research*, pp. 23-32
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Collins Publisher.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Blythe, M. (2001) *The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries*. JADE, v. 20, n. 2, p. 144-150
- Boccella, N.; Salerno, I. (2016) *Creative Economy, Cultural Industries and Local Development*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223. 291 –296
- Brown, T. (2008) *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 6, pp. 84-92, 141
- Caetano, J.; Andrade, S. (2003) *Marketing & Internet – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Técnicas
- Camilo, E. (2009). *Manual da disciplina de publicidade*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Cantoni, L., & Tardini, S. (2006). *Internet*. London: Routledge.
- Carlgren, L. (2013), “Identifying latent needs: towards a competence perspective on attractive quality creation”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 24 No. 11-12, pp. 1347-1363.
- Carlgren, L., Rauth, I. and Elmquist, M. (2016), “Framing *Design Thinking*: the concept in idea and enactment”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 38-57.
- Carvalho, V. O.; Murback, F. G. R (2014) *Estudo da utilização das redes sociais nas empresas brasileiras*. Poços de Caldas. *Revista Gestão & Conhecimento*, artigo 8. Acesso dia 11/01/2021.
- [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo41\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo41_2014.pdf)

- Caves, R. (2003). Contracts Between Art and Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (Vol. 17), pp.73-83.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: strategy, implementation and practice* (6th Ed.). London: Pearson Education.
- Chan, T. K. H.; Cheung, C. M. K.; Lee, M. K. O.; Lee, Z. W. Y.; Zheng, X. (2014) Antecedents and consequences of customer engagement in *online* brand communities. Macmillan Publishers Ltd, *Journal of Marketing Analytics* Vol. 2, 2, pp. 81-97.
- Constantinides, E. (2004) Influencing the *online* consumer's behavior: the Web experience. *Internet Research* Volume 14. Number 2. pp. 111-126 DOI 10.1108/10662240410530835
- Cooper A., Reimann R., Cronin D. About (2007) *Face 3: The essentials of Interaction Design*. John Wiley & Sons
- Deuze, M. (2007) Media Work. *Cambridge: Polity Press* 25(4), 279-280, doi:10.1080/doi:10.1080/01972240903028854
- Dhebar, A. (2013) Toward a compelling customer touchpoint architecture. *Business Horizons* Horizons, 56(2), 199–205.
- Dias, J. M. S. (2017) A Influência do *Marketing* de Conteúdo no Comportamento do Consumidor: Análise do Engagement nas Redes Sociais. Dissertação de Mestre Em Publicidade e *Marketing*. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2009). *B-Mercator: Blended Marketing* (1.<sup>a</sup> ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Ducoffe, R. H.; Curlo, E. (2000): Advertising value and advertising processing. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6, N° 4, pp. 247-262. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1080/135272600750036364> (consultado a 21 de Novembro de 2012).
- Eneberg, M.; Holm, L.S. (2015), From goods to service logic: service business model requirements in industrial *Design* firms. *The Design Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 9-30
- Elsy, D. (2015) *Design for life, not just for manufacture* [online], [cited 06 May 2015]. Available from Internet: <http://www.Designcouncil.org.uk/newsopinion/Design-life-not-just-manufacture>
- Febrianty; Divianto; Rahmat Hidayat; Fatmariansi; Tulus Rohana (2019) The perception on technology acceptance to the behaviors on the use of *Social Media* for *Marketing* and its implications on the turnover of creative industry MSMEs in villages. *Journal of Physics:*

- Conf. Series 1175 (2019) 012216 DOI:10.1088/1742-6596/1175/1/012216. Acesso 11/01/2021. <https://iopscience-iop.ez20.periodicos.capes.gov.br/article/10.1088/1742-6596/1175/1/012216/pdf>
- Fishkin, R., Stricchiola, J., Spencer, S., & Enge, E., (2012). *The Art of SEO*. (2nd ed.). Massachusetts: O'Reilly Media.
- Florida, Richard. (2002) *The Rise of the Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books.
- Gerlitz, L. (2016a) Integrating *Design* management concept in entrepreneurial practices: evidence from the cross-border project. 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016" May 12–13, 2016, Vilnius, LITHUANIA, 1-10
- Gerlitz, L. (2016b) *Design* management as a domain of smart and sustainable enterprise: business modelling for innovation and smart growth in industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 3 No. 3, pp. 244-268
- Gil, A.C. (2008) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. S. (2003) *Publicidade e comunicação*. Lisboa: Texto.
- Gomes, C. F.; Reis, H. M. (2015) *Marketing* digital. *Revista Interface Tecnológica*, v. 12, n. 1, p. 10-10
- Goodwin, Kim. (2001) Perfecting your personas. *Cooper Journal*
- Guimarães, A. M. S. (2018) *Marketing* digital e organizações: o contributo das redes sociais para as PMES e as microempresas portuguesas. Dissertação apresentada ao IADE. Universidade Europeia
- Gruber, M.; de Leon, N.; George, G.; Thompson, P. (2015). From the Editors: Managing by *Design*. *Academy of Management Journal*, 58(1): 1-7
- Hack, A.; Prause, G.; Maknyte (Gerlitz), L. (2012) *Design* management and branding for SMEs: experiences from the *DesignSHIP*, in T. Muravska; G. Prause (Eds.). *European integration and Baltic sea region studies: University–Business Partnership through the Triple Helix approach*, Berlin: Berliner Wissenschafts–Verlag, 129–148
- Hartley, John (2005). *Creative Industries*. Blackwell Publishing.
- Hill, E., O'Sullivan, C.; O'Sullivan, T. (1995) *Creative Arts Marketing*. Londres: Butterworth-Heinemann.
- Hollebeek, L. D. (2011) Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27:7-8, pp. 785-807.
- Huynh, Phat Tri (2012) Effects of Web 2.0 Experience on Consumers' *Online* Purchase Intention: The Social Networking and Interaction and Orientation Factors. Auckland.

- Imagem design thinking - <https://medium.com/businessdrops/Design-Thinking-criatividade-se-aprende-e-inova%C3%A7%C3%A3o-tem-processo-ccaeaf797280>
- Imagem brainstorming - <https://www.techtudo.com.br/listas/2019/10/mapa-mental-online-veja-os-melhores-sites-para-fazer-de-graca.ghhtml>
- Kaplan, A. M; Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of *Social Media*. *Business Horizons*. 53, 59—68
- Kotler, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. (2017) *Marketing 4.0 - do tradicional ao digital*. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kelley, D. (2013). *Creative Confidence* . New York: Crown Publishing
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, *Social Media*, and Mobile *Marketing*: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172. Lancione, M. and Clegg, S.R. (2015), “The lightness of management learning”, *Management Learning*, Vol. 46 No. 3, pp. 280-298
- Leite, P. P. (2016). *Indústrias Culturais e Criativas em Portugal*.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Mäntymäki, M.; Riemer, K. (2016) Enterprise social networking: A knowledge management perspective. *Int. J. Inf. Manag.* , 36, 1042–1052
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.. **Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods**. 1984.
- McGurk, S. (2014) What is *Social Media* engagement and why it matters for your business. Fusionfarm. Visitado em 31 de janeiro em <http://blog.fusionfarm.com/what-is-social-mediaengagement-and-why-it-matters-for-your-business>
- Melo, A.; Abelheira, R. (2015). *Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema*. Novatec Editora.
- Mendes, J. V. (1991). *Marketing, Patrocínio e Mecenato*. Lisboa: Texto Editora.
- Mintrom, M. and Luetjens, J. (2016), “*Design Thinking* in policymaking processes: opportunities and challenges”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 75 No. 3, pp. 391-402

- Murphy, J., Scharl, A., & Dickinger, A. (30th October 2004). Diffusion and Success Factors of Mobile *Marketing*. Obtido a 23 de Março de 2017:  
<http://eprints.weblyzard.com/101/1/ecra-2005-mobile-Marketing.pdf>.
- Muniz, E. (2004) Publicidade e Propaganda, origens históricas. Publicado no Caderno Universitário. Canoas: Ulbra
- Nora, D. (1995). Os conquistadores do ciberespaço. Lisboa: Terramar
- Paiva, M. B. M.; Marques, E. V. (2014). *Design Thinking* como ferramenta para implantação de rotinas informatizadas no serviço público
- Pereira, P., Arez, A., Vieira, N. (2017) Cartografias do processo criativo: Utilização de mind mapping em contextos de educação artística in Ponte, C., Dodero, J. M., Silva, M. J. (2017) Atas do XIX Simpósio Internacional de Informática Educativa e VIII Encontro do CIED – III Encontro Internacional. (35-40) Lisboa: CIED – Centro Interdisciplinar de Estudos Educacionais
- Petrovici, D; Paliwoda, S. (2007). An empirical examination of public attitudes towards advertising in a transitional economy. *International Journal of Advertising*, Vol. 26, Nº 2, pp. 247–276.
- Pinto, A. G. (1997). Publicidade, um discurso de sedução. Porto: Porto Editora
- Quintela, P.; Ferreira, C. (2018) Indústrias culturais e criativas em Portugal: Um balanço crítico de uma nova ‘agenda’ para as políticas públicas no início deste milénio. Vol. 1, n 1. (pp. 88-110). Porto
- Recuero, R. (2009) Redes sociais na internet. Brasil: Porto Alegre: Sulina
- Recuero, R. (2010) Redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina
- Recuero, E. C. (2006) Comunidades em redes sociais na Internet: proposta de tipologia baseada no Fotolog.com. (Tese de doutoramento). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Reed, J. (2013) Get Up to Speed with *Online Marketing* – How to Use Websites, Blogs, Social Networking and more to promote your business (2.<sup>a</sup> ed.). UK: Pearson Education Limited
- Richards, M. (29th January 2015). *Social Media: Dominating Strategies for Social Media Marketing with Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn and Instagram*. (1st ed.). Paperback
- Rodgers, S. E; Thorson, E. (2000) Fixing stereotypes in news photos: a synergistic approach with the Los Angeles Times. *Visual Communication Quarterly*, 7 (3): 8-11

- Roberts, D. L.; Palmer, R. (2012) Developing a visceral market learning capability for new product development, *International Journal of Market Research*, Vol. 54 No. 2, pp. 199-220
- Sampieri, R. H., Collado, C. F.; Lucio, P. B. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Schoder, D.; Gloor, P. (2013). *Social Media* and Collective Intelligence: Ongoing and Future Research Streams. Obtido a 17 de Março de 2017: <http://repository.wellesley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=scholarship>.
- Scott, A. J. (2006) Creative Cities: Conceptual issues and policy question, *Journal of Urban Affairs*, vol. 28, N.1, p. 1-17
- Sledgianowski, Deb & Songpol, Kulviwat (2009). Using social network sites: The effects of playfulness, critical mass and trust in a hedonic context. *Journal of Computer Information Systems*, pp. 74-83
- Stelzner, M. A. (2015) *Social Media Marketing Industry Report – How Marketeers Are Using Social Media to Grow their Business*, Published by *Social Media Examiner*. Visitado em 31 janeiro em <https://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2015.pdf>
- Sharma, R.; Engemann, S.; Sahota, P.; Thakkar, M. M. (2010) Role of adenosine and wake-promoting basal forebrain in insomnia and associated sleep disruptions caused by ethanol dependence. <https://doi.org/10.1111/j.1471-4159.2010.06980.x>
- Taylor, D. G.; Lewin, J. E.; Strutton, D. (2011) Friends, Fans, and Followers: Do Ads Work on Social Networks? How Gender and Age Shape Receptivity. *Journal of Advertising Research*, pp. 258-275
- Tschimmel, K. (2014a) *Design ou Design Thinker: Reflexão sobre Conceitos*. In *PLI - Arte & Design*. Matosinhos: Edições ESAD
- Turner, R. (2013) *Design leadership – securing the strategic value of Design*. Gower Pub Co. 256 p.
- Tuten T., Solomon M., Ladik D. (2015) The Teaching of *Social Media Marketing*. In: Robinson, Jr. L. (eds) *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same.... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1\\_155](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_155)
- Verhagen, T.; Dolen, W. V. (2011) The influence of *online* store beliefs on consumer *online* impulse buying: A model and empirical application. *Information & Management* 48 (2011) 320-327

- Vidal, D. G. (2003) Escola nova e processo educativo. In: Lope, e m.; Figueiredo, L.; Greivas, C. (orgs). 500 anos de educação do Brasil. 3 edição. Belo Horizonte: Autêntica  
Página 496-515
- Viinikainen, Dea (2013) Entrepreneurial Action in Dealing with Business Challenges: The Cases of Startup in Indonesia. Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence School of Business and Services Management.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68424/Viinikainen\\_Dea.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68424/Viinikainen_Dea.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vilar, E. R. (2007) Sobre a economia da cultura. Comunicação & Cultura. Lisboa. ISSN 1646- 4877
- Waldt, D. L. R Van der; Rebello, T. M.; Brown, W. J. (2009). Attitudes of young consumers towards SMS advertising. African Journal of Business Management, Vol.3, N°9, pp. 444-452.
- Wang, L. et al. (2002) Collaborative conceptual *Design*-state of the art and future trends. Computer-Aided *Design*, v.34, n. 13
- Wattanasupachoke, T. (2011) Success Factors of *Online* Social Networks. Journal of Global Business, Vol. 5, N° 2, pp. 11-21.
- Wattanasupachoke, T. (2012). *Design Thinking*, Innovativeness, and Performance: An Empirical Examination. International Journal of Management and Innovation, 4(1), 1-15.
- Wawrowski, B.; Otola, I. (2020) *Social Media Marketing* in Creative Industries: How to Use *Social Media Marketing* to Promote Computer Games? Information 2020, 11, 242; doi:10.3390/info11050242. Acesso 11/08/2020.  
file:///C:/Users/Dell/Downloads/information-11-00242-v2.pdf
- Weideman, M.; Kritzinger, W.T. (18th June 2013). Search Engine Optimization and Pay-Per-Click *Marketing* Strategies. Obtido a 17 de Março de 2017:  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10919392.2013.808124>
- Whyte, J.; Bessant, J.; Neely, A. (2015) Management of creativity and *Design* within the firm. DTI Thick Piece, 1–36.
- York, A. (2015) What is *Social Media* engagement and why should I care. Sprout Social. Visitado em 31 de janeiro de 2021 <http://sproutsocial.com/insights/what-is-social-mediaengagement/>
- Zeegen, L., Crush. (2005).The fundamentals of illustration. lausanne: AVA Pulishing.



Zhang, P.; Wang, C. (2005) An empirical study on consumer's perceived value and attitude toward advertising. Proceedings of the 6th Global Information Technology and Management (GITM) World Conference, Anchorage, Alaska.

#### **Anexo 1 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro Aberto e Elétrico**

O questionário utilizado foi adaptado de Carvalho, Andreia (2016), Gomes (2003), Alexandra (2011), Cerqueira, Inês (2019).

Ricardo foi ator e fundou o teatro em 2008, artistas unidos. Mafalda fazia as comunicações Mafalda fez comunicação e teatro, e ela aprendeu diretamente a comunicação no teatro, fez mestrado em ciências da comunicação, em 2014.

### **Análise da Situação Atual**

**1. Os teatros competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer nas redes sociais. Quais são os maiores concorrentes dos teatros na escolha final? (se são outras Industrias Culturais e Criativas, como cinema, museus, etc) De que forma é que este teatro compete com outras opções nas redes sociais?**

Teatros vem fechando, assim como os cinemas fecharam também. Os teatros estão fechando e virando apartamentos e bares, galerias comerciais, os cinemas andam fechando e virando outras coisas. Há mais companhias, e pouco espaço. Saem de cartaz em duas semanas. Grande concorrente das artes seria a ignorância e interesses. Estão virando as TVs e reality shows, e o desinteresse da população. Pessoas querem a tradução da experiência, não mais pela experiência. As pessoas vão pelos lugares bonitos, e essa seria a competição

As famílias não têm mais a tradição de ir ao teatro, pois está tudo no telemóvel, e isto reflete socialmente. As pessoas não têm o hábito de ler, e nem diários. Querem coisas muito simples, com uma linguagem mais corriqueira. Faixas etárias que nem conseguem ler o jornal público, e isso se passa no teatro, pois elas não têm essa leitura de uma mensagem mais dura.

**2. Através de que meios de comunicação o teatro divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?**

Sim, Lisboa e pelo país, e se diferencia não tem apenas o público, a estreia é usada para atrair o máximo de pessoas possível, existe orçamento específico para cada produção. Materiais palpáveis deixaram de existir, ouvem mais rádios locais (por cada região), e assim descobrem novos públicos, e quando estreiam em Lisboa fazem uma fusão da comunicação, e conseguem ir à televisão. Dessa forma conseguem abranger as pessoas da cidade e das pessoas do interior, não esquecem que eles tem esses dois públicos. Não tem objetivo de só o público jovem, querem atingir todos os públicos e faixas etárias.

Quando trabalham a divulgação não quer estar em todos os lados, mas que eles cheguem nas pessoas, mesmo sendo pelas mídias como cartaz, e ainda assim nas redes sociais, e na imprensa. Assim os resultados são diferentes e não são previsíveis. Os cartazes não divulgam apenas uma estreia, e sim a companhia. Como se tudo se encaixasse.

**3. Quais são as ferramentas digitais que o teatro utiliza para comunicar com o público, tendo em conta o grande impacto que estas têm atualmente? Há uma comunicação interativa/participativa com o público?**

Online, nas suas páginas e em outras. Rádio zigzag, espectadores mais pequenos, que seria mais dinâmica. Redes sociais para divulgar imagem e vídeos. participar em quantidade, que não seja impositiva, que chegue nas pessoas e que as pessoas procurem para saber um pouco mais. Não é algo comum, patrocinados no IS e FB, e tem esse retorno. Newsletter, que as pessoas retornem. No facebook sim, caixinha de perguntas, enquetes, eles usam as sugestões do facebook.

Alimentamos as redes sociais, processo de criação, as redes acalmam e respiram. Não é utilizado influencers. Fazem pausa criativa, para poderem criar. Não tem uma obrigação, por ser um produto diferente. Dificilmente publicam um vídeo ou fotografia por telemóvel, e sim por profissionais, preferem publicar menos e ser mais artístico, do que ser publicado com telemóvel. Prefere que seja mais profissional para ter um viés artístico, do que qualquer coisa. Pois como espectador, isso o afasta mais do que aproxima, ele prefere qualidade.

#### **4. Quais são as principais características que o distinguem de outros teatros na web?**

Estão atentos a outras companhias, e o que elas fazem. Quando decidem fazer o site, não fazem igual, de acordo com as nossas sensibilidades, como ele deveria ser de acordo com o utilizador. O que os espectadores querem. Não é exatamente oq fazer diferente, mas oq os espectadores precisam, e oq deixaria eles orgulhosos.

Eles vão muito pelo feeling, como espectadores.

#### **5. Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de formação dos funcionários que administram as redes sociais deste teatro? Têm alguma formação na área de marketing? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes?**

Já foi respondido no início.

#### **6. Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?**

Mafalda fez a direção de comunicação, em 2013 ela entrou, entre 2008-2013 era o Ricardo. Os dois fazem juntos. Surgem mais ideias, e é mais saudável.

Já tem conhecimento um do outro, e sabem oq eles querem. E evolução entre eles, e perceberem o que eles devem fazer. E querem produzir novidades sempre.

### **Objetivos**

#### **1. Que imagem pretende este teatro transmitir com as redes sociais, ou seja, a que valores quer ser associado? Considera que este teatro conseguiu criar uma identidade própria**

**nas redes sociais ao longo dos anos? O que o diferencia nas redes sociais dos outros teatros e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas?**

Permitiram atingir pessoas fora de Portugal, atingiram o Brasil. Eles estão pegando uma globalização, e eles já responderam anteriormente sobre as vantagens, sobre serem mais artísticos.

**2. Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?**

Não tem uma meta definida, quando tem post patrocinado. Eles direcionam para se manter ligado a eles. Quando selecionam outra localidade, eles fazem convite para gostarem da página. Mouth-to-mouth, e pessoas que já seguem.

Não estão presos às redes sociais, pensam no seguidor obviamente, mas fazem os relatórios anuais, não vivem presos a isso. Pensam em atingir, mas isso não faz tanta diferença. O conteúdo não tem mais impacto que os espetáculos. Colocar o real x irreal, do espetáculo.

Precisam ter a sensibilidade de que nem tudo pode ser partilhado. Preferem a qualidade do que a quantidade. Tentam proteger ao máximo o ator.

**3. Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?**

Sem plano fixo, pois tudo não é sempre igual. Querem estar mais nas redes sociais.

**4. Que públicos pretendem atingir nessas áreas? Quais são os targets que o teatro pretende atingir com as suas publicações?**

Querem atingir mais espectadores, mas com qualidade.

**5. O que pode ser melhorado nas redes sociais deste teatro?**

Visual. Querem estar na vida da cidade, e que passem pela comunicação do teatro.

#### **Ações/Estratégias**

**1. Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?**

Eles não têm um objetivo fixo.

**2. Qual é o posicionamento do teatro e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?**

Cartazes, tv e rádio.

**3. Como caracteriza a ação no online? (se esta a ser bem sucedida, se traz a notoriedade almejada)**

Eles não observam isso. Não apenas estar no online.

**4. Relativamente ao budget, como é que este é dividido pelas áreas de atuação? (podera ser respondido com porcentagem, quantos % para cada area)**

Número de lugares no teatro, uma estreia eles colocam mais porcentagem. Assim, uma estreia em Lisboa tem 600 lugares. Depende do tipo, pois nunca é igual, depende. Sempre teve prioridade mesmo quando não tinha orçamento, mas primeiro o pagamento das pessoas.

**5. Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?**

Maior sucesso foi a com maior investimento, o espetáculo foi pensado 6 meses antes. Foram muito minuciosos, conseguiram fazê-lo. Fotografia promocional. Sessão fotográfica em estúdio. Envolve muitas áreas, envolveu figurino, design, comunicação, gestão. Quando tinha mais budget, teve mais sucesso e conseguiram o maior retorno. Não terem peso na consciência em ter gasto no espetáculo. Foi pensado digitalmente, pois também existiam. Atores poderiam brincar, foi lúdica e teve tempo. São 10 anos de trabalho e excedeu as expectativas, e eles gostaram muito.

**6. De que forma é que este teatro tenta atrair novos visitantes nas redes sociais? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?**

Não tem isso.

**7. Como é que este teatro fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo com os mesmos?**

Eles não focam em números, e sim mouth-to-mouth

**8. De que forma é que este teatro tenta atingir diferentes segmentos do público?**

Nas mídias, online e offline.

**9. Considera que iniciativas como promoções são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o teatro, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visita nesses públicos?**

Desconto de menores de 30, maiores de 60, desconto para reformados, desempregados. É uma forma muito importante de levar pessoas ao teatro, corresponde a 1 a 2 por cento. Pessoas não usam o desconto específico. Portaria sempre vai aos teatros. Teatros nacionais eh 15-16 euros, e não é caro pois são 5 euros. Os teatros deveriam fazer campanhas de divulgação e colocar o preço.

Grupo com bilhete a 4 euros, sempre em comunicação com a casa de teatro. Fazem muito, e faculdade quando entra em contato, e tentam que eles usufruam de um desconto de grupo, por ser uma coisa educativa.

**Controle**

**1. Nas plataformas em que o teatro está presente, qual a que cria maior engagement entre o consumidor e a marca? (facebook/instagram/website)**

O facebook é o mais antigo, de 2008, instagram ainda tem um ano. Facebook seria mais. Seria injusto. Facebook seria mais antigo, e Instagram mais jovens. São públicos diferentes. Lançaram o instagram e site ao mesmo tempo.

**2. Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se os objectivos estão a ser atingidos?**

Sim, uma fotografia tem mais partilhas do que o vídeo, pessoas não têm paciência. Mede pela quantidade de espectadores, de entrevistas que a companhia dá. Querem pessoas que venham ao teatro, sejam críticos. Existe um objetivo que o teatro seja falado em outros lugares, e que eles tenham visto eles. Nunca é de imediato.

**3. (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que instrumentos, meios, indicadores)?**

Não existe um meio indicador, apenas partilha, comentários e críticas recebidas.

**4. É valorizada a opinião dos vários colaboradores nas redes sociais?**

Claro que sim, e corrigimos o que for necessário, o que importa é estar sempre melhorando.

**5. Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?**

Sim, estão a fazer a evolução sempre. Variação de públicos e forma como apresentam. Estão sendo cuidadosos e estão indo devagar, com metas bem selecionadas. Estão colocando x espetáculos ao ano, e atingindo objetivos. Estão podendo sempre trabalhar na área. Que tenha novos objetivos e conscientes. A racionalidade tem sempre ajudado. Não quer dizer q n tenha sonho, sempre esteja entre o objetivo e o sonho. Sonho x Objetivos. Se não tiver, estão dentro da meta. Avaliam sempre como podem. Se não fossem 2020-21, o espetáculo sempre

**6. Dentro desse teatro existe espaço para a inovação nas redes sociais?**

Sim, claro.

**7. (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?**

Aprenderam na forma empírica como se faz isso.

**8. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão das redes sociais?**

O centro seria espetáculo, e tudo tem que apontar pra ele, e não ir contra. Não querem mostrar ou revelar o truque, e não querem mostrar muito, e as redes sociais prejudicam nisso, pois mostra tudo. Estão tirando o prazer do espectador de ver o que deveria ser revelado.

Utilizam as redes sociais da melhor forma, não são prisioneiros, e ninguém deveria ser, como acontece nesse momento. O foco é a presença artística. São efêmeros, e as redes sociais são arquivos, e isso é importante. Desaparecem muito rapidamente. Desde 2008-2020 podem ser consultados no nosso site tudo, e isso é muito importante, e não é valorizado. E podem ser divulgados, e no site abrangem os jornalistas por terem feito as entrevistas e tudo, como agradecimento.

## **Anexo 2 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro Rua das Gaivotas e Teatro Praga**

Este questionário foi adaptado de Carvalho, Andreia (2016), Gomes, Alexandra (2011), Cerqueira, Inês (2019).

Mafalda começou na Rua das gaivotas - teatro praga, 2013, outubro 2015. Formação comunicação, e mestrado em marketing, trabalhava em produção. setembro 2019 ela foi

reconhecida pra trabalhar por eles. Rua das Gaivotas + Teatro Praga. Foi primeira experiencia com a comunicação com eles.

### **Análise da Situação Atual**

**1. Os teatros competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer nas redes sociais. Quais são os maiores concorrentes dos teatros na escolha final? De que forma é que este teatro compete com outras opções nas redes sociais?**

Não há concorrentes diretos a nível de programação, Teatro do bairro alto e apoia artistas emergentes e pensamento critico. Teatros em Lisboa. Competem de uma forma através de programação e do tipo de comunicação, e o ambiente que tenta cultivar. Eh um teatro pequeno, e a nivel de programacao que procura linguagem emergentes. Jovens artistas q estao a comecar, e que nao tem espaco , eles abracam eles. Classe artistica jovem e aberta, e pela experimentacao (off the system). Relação informal com quem vem assistir, e gostam de cultivar essa abertura social, estar em família, e isso transparece na comunicacao. Jovial/aberto/jucoso/brincadeira/facilitador/hiper positiva.

**2. Através de que meios de comunicação o teatro divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?**

Através do online nas redes sociais, assim como no instagram. Envio de Newsletter e eventos no facebook. São realizados 3 posts por evento. Não há orçamento. Tínhamos pre-covid impressao, as empresas de impressão que enviavam.

**3. Quais são as ferramentas digitais que o teatro utiliza para comunicar com o público, tendo em conta o grande impacto que estas têm atualmente? Há uma comunicação interativa/participativa com o público?**

Na realidade não tanto, ela responde sempre com muita diversão, mas não são posts que apelam por uma interação. Imagem gráfica do instagram também, vídeos para publicar no instagram.

**4. Quais são as principais características que o distinguem de outros teatros na web?**

Uma comunicação mais divertida.

**5. Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de formação dos funcionários que administram as redes sociais deste teatro? Têm alguma**



**formação na área de marketing? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes?**

Início da entrevista

**6. Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?**

Só a gestora de Mafalda desde outubro do ano passado. Antes era estagiária curricular. Ajudou a arquivar os catálogos do teatro praga. Ajuda no site novo, e ela ajuda muito no facebook.

**Objetivos**

**1. Que imagem pretende este teatro transmitir com as redes sociais, ou seja, a que valores quer ser associado? Considera que este teatro conseguiu criar uma identidade própria nas redes sociais ao longo dos anos? O que o diferencia nas redes sociais dos outros teatros e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas?**

Considera que sim, se nota uma diferença pelo feedback, mais divertido com ela, e tem mais abertura com o público, assim como inovação e propostas que arriscam mais e permitam mais. Mais livres, menos convencionais. Liberdade criativa.

**2. Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?**

Não tem meta fixa, nem tempo para vigiar as estatísticas das redes sociais. Seria mais por instinto.

**3. Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?**

Continuar a investir nas redes sociais, cada vez mais. Trabalhar dentro da imprensa Portuguesa funciona com relações, com impacto positivo. Um espetáculo com um jornalista para falar sobre. Mais numa óptica de reconhecimento. Covid sofrem bastante. Espaço estético para o teatro e de decoração, para ser acolhedor. Investir num contato mais próximo com o público e comunicação que fosse mais próximo com o espectador. Mais interatividade, como por exemplo enviar jogos na newsletter. Bem estar do artista também, que ele fique com o teatro por mais tempo. Programação que já passaram por nós e que possam ajudar na comunicação. Orçamento maior, para investir para ter mais visibilidade. Ter tempo para parcerias. Restaurantes com parcerias para ter diálogo.

**4. Que públicos pretendem atingir nessas áreas? Quais são os targets que o teatro pretende atingir com as suas publicações?**

Todos, mas não tem possibilidade disso. O público geralmente é o amigo do artista. A programação de janeiro de 2020 se diferenciou, vinham pessoas interessadas em ver o espetáculo. No Instagram espera o público jovem até 35 anos, Facebook mais velho, até 45. Entre 18-35/40 e comunidade artística.

## **5. O que pode ser melhorado nas redes sociais deste teatro?**

Poderia ser melhorado o patrocínio, vigilância, estatística e facebook, que é uma rede social que necessita atenção e investimento financeiro. Redes sociais deveriam ser ativas com stories, não é feito por falta de tempo e recursos.

### **Ações/Estratégias**

#### **1. Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?**

Instintiva.

#### **2. Qual é o posicionamento do teatro e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?**

Criação de conteúdo, vídeos, constante revival de o que foi bom. Final de ano de 2020. Assim como o envio de Gifs/stickers.

#### **3. Como caracteriza a ação no online?**

Acido/humor negro.

#### **4. Relativamente ao orçamento, como é que este é dividido pelas áreas de atuação?**

Comunicação recebe menos nas porcentagens e é menos vista como urgente. O material é impresso com a câmara municipal de Lisboa, bi-mensais, 5 cartazes por ano. Não há custos nisto. O Salário vem do Teatro Praga, então não tem orçamento definido, pois é muito curto. O espaço é pequeno e frágil, por isso tem custos adicionais, e a parte técnica e decoração que elevam o orçamento. No ano de 2021 querem aumentar o orçamento pois gastou já com técnica.

#### **5. Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?**

Tiago Vieira foi o que tive mais cheio. O Instagram tem poucos comentários, feedback mais sobre a newsletter. Particular em março duas que tiveram respostas. O envio do press/newsletter tem mais pessoas a perguntarem pelo trabalho.

#### **6. De que forma é que este teatro tenta atrair novos visitantes nas redes sociais? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?**

Não tem isso, evento e posts e estratégias mais estéticas, mais conteúdo com gifs/trocadilhos/linguística e estética. Mas não para atrair mais.

#### **7. Como é que este teatro fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo com os mesmos?**

Sendo incríveis, e bem humorados, familiarizar. Mantém contato, da resposta e feedback.

#### **8. De que forma é que este teatro tenta atingir diferentes segmentos do público?**

Bom humor. Não se inibe. Eles tem artistas em inglês.

#### **9. Considera que iniciativas como promoções são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o teatro, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais**

**diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visita nesses públicos?**

Acha que não, e tem sempre descontos. O dinheiro da bilheteria vai pro artista. 70% artista, 30% pra eles. Um artista que vem do porto ganha 100%. Agora tem 25 lugares só, e os bilhetes são 5 euros.

### **Controle**

**1. Nas plataformas em que o teatro está presente, qual a que cria maior engagement entre o consumidor e a marca?**

Insta e newsletter

**2. Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se os objectivos estão a ser atingidos?**

Não.

**3. (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que instrumentos, meios, indicadores)?**

**4. É valorizada a opinião dos vários colaboradores nas redes sociais?**

Sim, tem em conta com os artistas mesmo, e o artista é soberano. Altera-se tudo.

**5. Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?**

Momento particular para fazer a avaliação, estamos em um bom caminho, acho que sim. Está sendo frágil com a pandemia. No início do ano tinha fila de espera, mas depois com pandemia tudo mudou. Não tem lista de espera com eficácia. Se adaptando constantemente.

**6. Dentro desse teatro existe espaço para a inovação nas redes sociais?**

Sim

**7. (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?**

Com as gaivotas tudo é possível, tudo oq houver para inovar. Design deveria ser mais coerente. Inovar como teatro/lives/assalto pelo artista. Criação de conteúdo. Não viu ainda a plataforma tik tok. Permitir algo interativo de respostas do público, e fazer perguntas e revelar a performance de outras formas. Processo e mostrar tudo atrás.

**8. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão das redes sociais?**

Levantar posicionamentos, a gestão por ser instintiva que não alavanca a comunicação online. O perigo é a pessoa responder mal, pode brincar mas não pode ser pessoal. Mas é preciso ter cuidado. Hacking de redes sociais. O Facebook já bloqueou uma vez as redes sociais, e as normas e políticas das social medias é algo que não se tem muito conhecimento. Dois posts que o facebook não deixou promover. Facebook é muito ruim para gerir pelas normas. Já teve que justificar aos operadores.

### **Anexo 3 - Questionário ao Gestor de Marketing do Teatro do Bairro Alto**

Este questionário foi adaptado de Carvalho, Andreia (2016), Gomes (2003), Alexandra (2011), Cerqueira, Inês (2019)

#### **Análise da Situação Atual**

1. Os teatros competem num mercado cada vez mais competitivo, no qual o público tem diversas opções de lazer nas redes sociais. Quais são os maiores concorrentes dos teatros na escolha final? (se são outras Industrias Culturais e criativas, como cinema, museus, etc) De que forma é que este teatro compete com outras opções nas redes sociais?

Este teatro começou em ambiente digital ainda antes de ter um logótipo, um número de telefone ou uma porta aberta. A história da sua construção começou no início de 2019, mostrando as

várias fases do edifício e da programação até aos dias de hoje. É uma estratégia única nos teatros em Portugal, assumindo o risco de começar uma estratégia de marca pelo conteúdo e não pela forma.

2. Através de que meios de comunicação o teatro divulga a sua oferta? Essa comunicação é diferenciada tendo em conta os diferentes públicos?

O público do TBA define-se como fundamentalmente feminino, entre os 35-45 anos, com escolaridade superior, residente na área urbana de Lisboa e com hábitos de consumo cultural heterogéneos e consistentes. Assim, é neste target que nos temos focado, privilegiando meios de comunicação internos (brochura própria, enviada para 1500 assinantes), distribuição de cartazes (em espaços culturais e nocturnos, na rede de Metro de Lisboa e, pontualmente, em zonas específicas da cidade), publicidade no suplemento Ípsilon do Jornal Público, na Agenda Cultural de Lisboa e na revista The Wire, parcerias de inserção de spots publicitários na RTP, Cinema Ideal e Cinema Nos Amoreiras, estratégia de conteúdos e de publicidade em Facebook, Instagram e YouTube.

3. Quais são as ferramentas digitais que o teatro utiliza para comunicar com o público, tendo em conta o grande impacto que estas têm atualmente? Há uma comunicação interativa/participativa com o público?

A comunicação interativa com o público que estamos a levar a cabo atualmente intitula-se “Relação Epistolar”. Na temporada 2020-2021, cada uma das brochuras que enviamos aos nossos assinantes é personalizada por uma pessoa da equipa. O público recebe, assim, uma brochura e dois postais: um postal com uma mensagem individual de uma pessoa da equipa e um postal em branco. É, depois, convidado a enviar-nos a sua mensagem para o teatro. É uma estratégia que visa contrariar a hiperdigitalização proposta pela pandemia e aproximar as pessoas em tempo de distanciamento social obrigatório. A recetividade tem sido muito boa.

As nossas redes sociais são naturalmente interativas.

4. Quais são as principais características que o distinguem de outros teatros na web?

Somos emergentes, inconstantes, arriscados e entusiasmantes.

5. Numa organização que presta um serviço, a formação e a capacidade de comunicação dos funcionários, principalmente os que estão em contacto direto com o público, são determinantes para a satisfação desse mesmo público. Assim sendo, qual é a área de

formação dos funcionários que administram as redes sociais deste teatro? Têm alguma formação na área de marketing? Que competências adquiriram e de que forma abordam e interagem com os visitantes?

São pessoas com experiência profissional na área dos serviços e que têm vindo a receber formação especializada em atendimento ao público, atendimento a pessoas com necessidades específicas e fazem ainda parte da comissão interna de igualdade e género da empresa. É também parte integrante do seu trabalho assistirem a ensaios e a espetáculos, de forma a terem conhecimento em primeira mão do que o teatro produz.

6. Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?

A Direção de comunicação é constituída por duas pessoas com formação na área da Comunicação e da Cultura (nível mestrado). Trabalhos em outscourcing com uma equipa de design, uma equipa de criação de vídeo e som, várias fotógrafas e tradutores e uma equipa de distribuição de materiais.

## 7. **Objetivos**

1. Que imagem pretende este teatro transmitir com as redes sociais, ou seja, a que valores quer ser associado? Considera que este teatro conseguiu criar uma identidade própria nas redes sociais ao longo dos anos? O que o diferencia nas redes sociais dos outros teatros e torna a experiência de visita única? Quais são as suas vantagens competitivas?

Valores: emergente, experimental, inclusivo, verde e acessível.

A nossa vantagem competitiva é a sala polivalente que pode apresentar dezenas de configurações de espetáculo e de público diferentes. Somos o único teatro de média escala em Lisboa com esta valência.

Temos uma identidade própria visual, porém somos ainda confundidos com o Teatro do Bairro. O maior objectivo de comunicação do TBA é distinguir estes dois teatros.

2. Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?

Perante a pandemia, as metas estão condicionadas.

3. Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?

Para já, queremos consolidar investimento e não diversificar.

4. Que públicos pretendem atingir nessas áreas? Quais são os targets que o teatro pretende atingir com as suas publicações?

Queremos identificar mais públicos potenciais e interessar a faixa etária dos 25-35.

5. O que pode ser melhorado nas redes sociais deste teatro?

Maior dinamismo nas publicações.

### **Ações/Estratégias**

1. Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?

É definida a partir de uma análise dos objectivos, programação e orçamento, delineando prioridades e táticas.

2. Qual é o posicionamento do teatro e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?

Somos um novo teatro da cidade a tentar penetrar um mercado muito concentrado. Toda a nossa comunicação de produto é comunicação de marca e fazemos pontualmente campanhas de comunicação institucional para reforçar a marca.

3. Como caracteriza a ação no online? (se esta a ser bem sucedida, se traz a notoriedade almejada)

Bem sucedida em período de espetáculos, talvez mais estagnada em período de confinamento.

4. Relativamente ao budget, como é que este é dividido pelas áreas de atuação? (podera ser respondido com percentagem, quantos % para cada area)

Os nossos maiores investimentos de comunicação são: design e impressão; vídeo & som; publicidade digital, print e outdoors.

5. Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?

A abertura do TBA e o programa TBA no Lux.

6. De que forma é que este teatro tenta atrair novos visitantes nas redes sociais? Que iniciativas são desenvolvidas nesse sentido?

Temos um programa digital exclusivo e privilegiamos esse conteúdo para os nossos subscritores.

7. Como é que este teatro fideliza os visitantes? De que forma é que é gerida uma relação a longo prazo com os mesmos?

Para já, ainda não temos uma política de fidelização, beneficiando apenas das estratégias já implementadas pela EGEAC ao nível do preçário.

8. De que forma é que este teatro tenta atingir diferentes segmentos do público?

Segmentamos a promoção consoante a área da programação, tendo, por exemplo, investimentos específicos para a área da música (anúncios na Wire, na Radar e na SBSR.fm).

9. Considera que iniciativas como promoções são uma boa forma de atrair públicos que normalmente não visitam o teatro, uma vez que esta iniciativa apresenta uma oferta mais diversificada? Na sua opinião, esta iniciativa consegue criar hábitos de visitas nesses públicos?

Não tenho essa experiência. Aquilo que melhor convence as pessoas a irem ao teatro são outras pessoas.

### **Controle**

1. Nas plataformas em que o teatro está presente, qual a que cria maior engagement entre o consumidor e a marca? (facebook/instagram/website)

IG.

2. Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se os objectivos estão a ser atingidos?

Sim.

3. (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que instrumentos, meios, indicadores)?

Análise de KPIs: subscrições, retenção de público, demografia de público.

4. É valorizada a opinião dos vários colaboradores nas redes sociais?

É centralizado na comunicação.

5. Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?

Já respondi.

6. Dentro desse teatro existe espaço para a inovação nas redes sociais?

Sim.

7. (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?

Nomeadamente na linguagem. Somos o único teatro público com uma política de linguagem inclusiva.



8. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão das redes sociais? Falta de tempo e de recursos para gerir a rapidez com que as plataformas se multiplicam e evoluem.



**2019**

**Campus de Santos** . Av. D. Carlos I, 4, 1200-649 Lisboa | Portugal  
Telf: (+351) 213 030 600 . [iade@iade.pt](mailto:iade@iade.pt)